

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE361E

Navn på kandidat:

Jonas Andreassen

MBA i teknologiledelse: Rollebevissthet i styrer i familiebedrifter

Dato: 20.05.2016

Totalt antall sider:

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave i studiet MBA i Teknologiledelse ved Nord Universitet.

Rollebevissthet i styrer er viktig, da styret er bedriftens øverste utøvende organ og dermed også ansikt utad i mange sammenhenger.

Jeg ønsker å rette en stor takk til informantene fra styrete i bedriftene: Øijord og Aanes Entreprenørforretning AS, Bilalliansen AS og den anonyme bedriften.

Jeg vil også takke min veileder, Krister Salamonsen for all hjelp underveis.

Innhold

Intro	4
Bakgrunn for min interesse/Motivasjon	4
Historien strekker seg tilbake til	5
Innledning med dagsaktuelle eksempler	6
Hint om begreper	8
Problemstilling og forskningsspørsmål	9
Teoretisk rammeverk	10
Styret: Hva er et styre og hva skal det gjøre	10
Familiebedrift	14
Motpolen til familiebedrifter	16
Prinsipal-agentteori	16
Styrets sammensetning	18
Kompensasjon/Motivasjon	19
Resursbasert tilnærming (internt perspektiv)	21
Sosiale nettverk	24
Kunnskap	25
Eksplisitte kunnskaper	25
Taus kunnskap	25
Metode	29
Problemstilling og forskningsspørsmål	29
Forskningsstrategi	30
Forskningsdesign	30
Uttrekk	31
Innsamling av primærdata	31
Sekundærdata	33
Semi-strukturert intervju	34
Hvordan få tilgang til informanter	37
Analyse av kvalitative data	38
Innholdsanalyse	39
Validitet og reliabilitet	40
Etiske betraktninger	41
Empiriske funn/primærdata	42
Innledning	42
Presentasjon av familiebedriftene og styrenes sammensetning.	42
Bilalliansen AS	42
Anonym Bedrift	44
Øijord og Aanes Entreprenørforretning AS(Ø&A)	45
Empiriske funn	46
Styrets rolle	46
Agentteori	48
Styret som en supplerende og komplementerende ressurs	50
Styrets kapabiliteter og sosiale relasjoner	52

Drøfting/Analyse	54
Styrets rolle	54
Agentteori.....	55
Styret som en supplerende og komplementerende ressurs	57
Styrets kapabiliteter og sosiale relasjoner	58
Konklusjon	59

Intro

Bakgrunn for min interesse/Motivasjon

Med bakgrunn i min juridiske og økonomiske utdanning og arbeidserfaring rettet mot selskaper og styremedlemmer, har jeg fattet interesse for styrer og rollebevissthet.

Det som fascinerer meg mest med styrearbeid er diversiteten i fagfelt, altså alt fra ansvar til å følge minstekrav i lovverk til etikk, utvikling og styring. Som igjen må tilpasses konteksten og markedskreftene til enhver tid, for begunstige selskapet uavhengig av roller og interesser (private/profesjonelle/kollegiale/offentlige).

I mitt daglige virke som innkrever ved Statens Innkrevingsentral ser jeg foruroligende mange og alt i fra familiemedlemmer til såkalte «profesjonelle» styremedlemmer som ikke kjenner til sitt/rollens minimumsansvar via aksjeloven.

I tillegg ser jeg mange proformaverv og personer som ikke har et bevist forhold til sin rolle i selskaper. Her finnes det nesten uendelige mange varianter med årsaker og forklaringer på hvordan andre har sviktet sitt ansvar, i stedet for å fokusere på seg selv og egen rolle.

Med dette som utgangspunkt, ønsker jeg å undersøke bevisstheten hos det enkelte styremedlem til deres rolle, ansvar og bidrag ovenfor styret og bedriften.

Historien strekker seg tilbake til

Den katolske kirken, nærmere bestemt i forvaltning av bispedømmer ble styrer brukt som ledergrupper, allerede på 1200-tallet. Ledergruppene hadde til oppgave å skaffe til veie kapital, optimalisere verdiskapningen og forvalte driften/eiendeler.

Den videre utviklingen mot aksjeselskap, var formålsopprettede selskaper av royalistene i Storbritannia(England) og Roma på 1600 og 1700-tallet.

En forløper for etableringen av aksjeselskap i Norge, var de maritime selskapene de største aktørene. Partsrederiet var en slik selskapsform, hvor man kunne eie andeler av f. eks en båt, og hvor skipperen typisk var majoritetseier. Tidlig 1800-tall var selskapene ofte små familieeide og –drevne bedrifter med personlig ansvar. Aksjeselskapsformen kom i slutten av 1800-tallet til Norge og den første aksjeloven ble etablert etter 1. verdenskrig(1910), med en endring i 1960 for å imøtekomme kravet om differensiering som stadig større selskap bidro til.

Aksjeloven ble så revidert i 1976, hvor blant annet selskapets kreditt og forvaltningen av dette var en av endringene. Formålet var også en mer lik rettssikkerhet i Skandinavia.

I 1997 ble loven endret og delt opp i aksjeloven og allmennaksjeloven, dette var i hovedsak for å sikre seg mot mislighold og svindel av kapitalinteressenter som fordringshavere (Huse, 2011).

Historisk sett har de små til mellomstore bedriftene, med familiære eierskap og styrer vært den gjennomgående faktoren. På slutten av det 19 århundret har derimot de store selskapene blitt større, som følge av den omfattende globaliseringen som videre ynglet økt konkurranse og kompleksitet i markedet. De ville dermed ha et økt behov for en mer gjennomtenkt forvaltning av selskapene, i form av en mer effektiv drift, konkurransedyktighet og vekst. Videre har dette fordret en ideologi om å innhente relevant kompetanse inn i styret, samt ønske om et mer aktivt styre enn man tradisjonelt har hatt, for å tilpasse seg konjunkturer og kunne snu retning raskt.

Innledning med dagsaktuelle eksempler

De siste tiår har banker og andre offentlige foretak innledet evaluering av styrene til sine kunder og klienter. Det har heller ikke vært uvanlig at bankene satte betingelser for finansiering, slik som at person X måtte inkluderes i styret, for at de skulle bidra.

Dette for å øke kontrollen av egne interesser. Dette viser hvilket ansvar og rolle styret har i forhold til og ovenfor eksterne aktører.

Den senere tid har man sett store medieoppslag, hvor eksempelvis styremedlemmer og ansettelsen av disse har vært i fokus.

Det ble stor blest da administrasjonssjefen ved autorisasjonskontoret for helsepersonell, ble tatt etter å ha lagt ikke mindre enn 3 grader til på CV-en når hun søkte jobben. Altså en offentlig instans som har til hovedformål å kontrollere papirene til all helsepersonell, for å sikre kyndig og faglig korrekt behandling av pasienter.

I 2012 ble styrelederen i nettgiganten Yahoo sparket etter bare 4 måneder i jobben, grunnet CV juks (hadde bare en av de påståtte bachelorgradene (Hegnar.no)).

I 2015 kom Vimpelcom skandalen hvor Telenor som eier blir dratt inn i en internasjonalt omfattende korrupsjonsskandale. Som hovedeier, uttrykte staten via næringsministeren sin mistillit til daværende styreleder, grunnet manglende/tilbakeholdelse av informasjon, hvorpå han trakk seg. Senere fikk også hans ansettelse av den nylig ansatte konsernsjefen og rekrutteringsprosessen også bred kritikk, grunnet konsernsjefens CV juks og permitteringen av ledere, samt styreleders ekskludering av kvinnelige kandidater.

Senere har andre høyt aktede styrepersonligheter gått inn og kritisert statens involvering, som blant annet konstitueringen av en utenlandsk styreleder som opererte som et spøkelse, noe som førte til mer usikkerhet i markedet og påfølgende fall i aksjekurs. Han ble attpåtil sittende uforholdsmessig lenge, før ny styreleder tiltrådte(vg.no: 07.02.2106).

Fiskeriminister Berg-Hansen og fiskeridirektoratet var i 2009 i medias og økokrimis søkelys da hennes familiebedrift, Sinkaberg-Hansen ble beskyldt for urapportert fiskerømning og fiskelus av bredt omfang.

Først ble selskapet bøtelagt av statsrådets eget direktorat, for så å bli frikjent av regiondirektør i samme direktorat, som attpåtil var nær venn av Berg-Hansen (vg.no: 09.12.2009).

Habiliteten til både fiskeridirektoratet og regiondirektøren ble slaktet i mediene og av rettsvitere, som videre omtalte dette som en ukultur (dn.no: 08.01.2010).

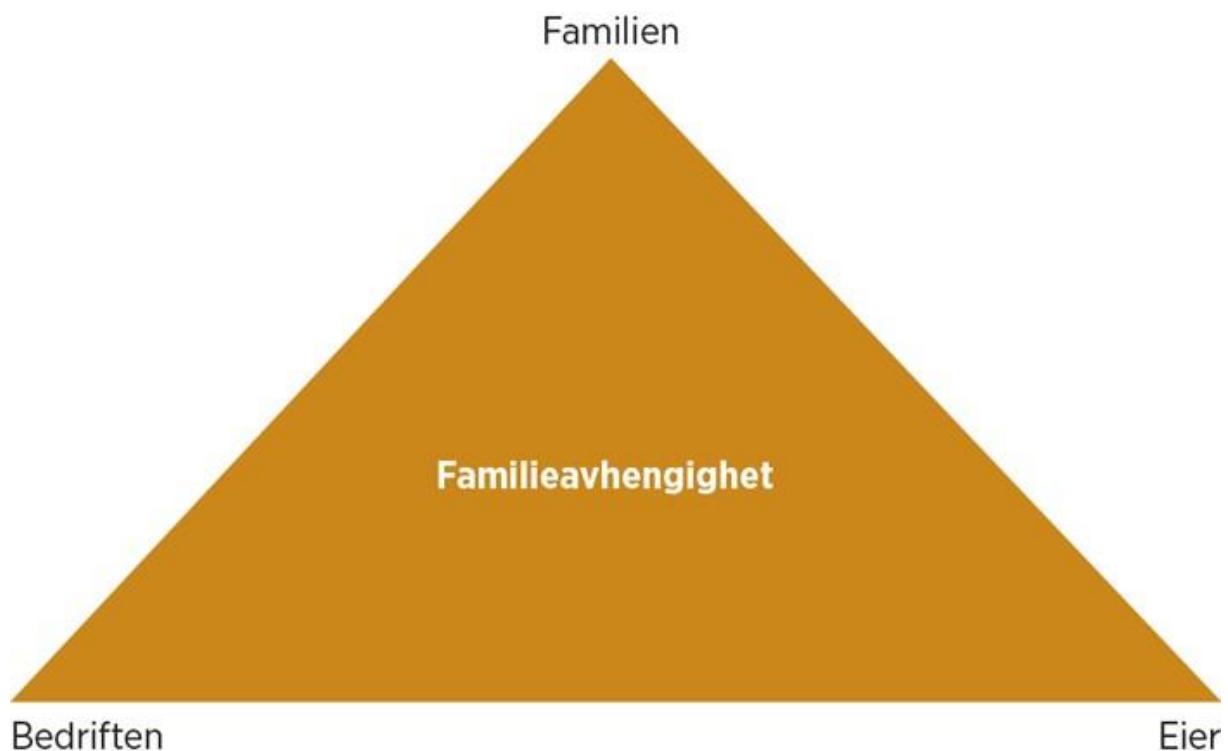
Felles for disse sakene er at de omhandler rollehåndtering og svekket tillitt til høyt aktede

aktører og deres virksomheter. Med dette som bakgrunn ser jeg det som meget interessant å se på styremedlemmers bevissthet til sin rolle, og hvorvidt det er noe forskjell på eksterne og interne styremedlemmer i familiebedrifter. Den særskilte interessen for familiebedrifter kan blant annet begrunnes med at interne styremedlemmer ofte har en dobbeltrolle, som eier og medlem av styret med det ytterligere supplementet familieaspektet representerer.

Disse tre styringskriteriene og sammenhengen de imellom kan illustreres via figur 1.

Figur 1:

(Kilde: Magma 0713, Aktivt eierskap i familiebedrifter, Eilertsen og Hennig-Olsen)



Et allment syn og i tidligere empiriske undersøkelser fokuseres det ofte på at familiebedrifters mangel på styrerressurser og et press eller forslag om profesjonalisering av disse, ved hjelp av eksterne styremedlemmer og i all hovedsak styreleder rollen (Huse, 2013).

Dette synet på styrer er ifølge Huse(2000) feilaktig.

Det fokuseres ofte på faktorer som antall medlemmer, ansettelsesgrunnlag, typisk lik type/erfaring og innenfor egen sosiale omgangskrets som eiere og/eller daglig leder.

Spørsmålet dette stiller meg, er om eksterne styremedlemmer fremheves som krisemedisin på grunn av sine kompetanser. Eller kan det være at de i snitt er mer beviste på styrets og deres egne oppgaver, og få selskapet til å yte best mulig, i nuet og for fremtiden. Og på denne

måten, kanskje influerer resterende medlemmer til å bli mer bevisste og yte bedre?

Det jeg derfor ønsker å finne ut, er om man kan finne forskjeller i rollebevisstheten hos «utenforstående styremedlemmer» i familiebedrifter, kontra styremedlemmer med eierskap. Altså hvor bevist er styremedlemmene på sin rolle som styremedlem i det aktuelle styret/bedriften.

Og kan man se en koherens mellom aktørenes forståelse av styrets/egen rolle.

Huse (2000) fremhever at mange tidligere oppgaver velger å fremheve/fokusere på mangel av forskning av styrer i SMB og mener at dette ikke i alle tilfeller, er et representativt utsagn. Problemet er i mange tilfeller at studier fokuserer på at de er unike, i stedet for å benytte seg av tidligere funn til å rette og videreutvikle forskningsspørsmålene (Huse, 2000).

Mye av tidligere forskning fokuserer på innputt via rekruttering og sammensetningen av styrer, ofte sett opp mot output via bedriftens økonomiske suksess (Huse, 2000). Jeg ønsker derfor å bruke tidligere undersøkelse som referanse og se på rollebevisstheten innenfor familiebedrifter med to ulike tilnærminger til corporate governance, den ene «klyngen» dominert av styremedlemmer med eierinteresser, den andre dominert av eksterne styremedlemmer som anses å være «fagpersoner innen eierstyring».

I følge Voordeckers et.al. (2007) har mange tidligere empiriske undersøkelser/publikasjoner om små og mellomstore- og familiebedrifter tatt for seg styrers «performance» og involvering. Altså undersøkt hva som er styrers og styremedlemmers bidrag til organisasjonen. Man tar med andre ord ikke for seg styrelederens forventninger til styret, hvilke roller og oppgaver de anser å være mest relevant for bedriften og evt. konkrete verv/medlemmer (Voordeckers et.al., 2007).

Det er nettopp dette jeg ønsker å belyse; hvordan betrakter de to grupperingene styret de sitter i, hvilken innfallsvinkel har de til eget og styrets bidrag, sammensetning og arbeide?

Hint om begreper

Når man driver en bedrift, er det ikke en selvfølge at alle ressursene er like og har samme interesser. Og dermed vil man kunne jobbe mot ulike mål, avhengig av blant annet kontekst, kapabiliteter og verdier. For å se hvilke verdier de ulike styremedlemmene, styret og eierne har, ønsker jeg å introdusere et par eksempler på hvordan man kan tolke styrets rolle.

Prinsipal-agent teori

Styremedlemmene jobber som agenter på vegne av eierne, for å overvåke og kontrollere prinsipalene, som typisk er bedriftenes administrative ledelse.

Resursavhengighetsteori

Bygger på at man er avhengig av ressurser for å lykkes, og at man må knytte til seg de riktige ressursene fra omgivelsene.

Resurs basert teori

Lik ovennevnte, men ser styrets kapabiliteter som en mer intern og utøvende ressurs.

Problemstilling og forskningsspørsmål**Problemstilling**

Hvordan varierer rollebevisstheten hos eksterne og interne styremedlemmer i familiebedrifter, sett fra egen og styrets rolle i bedriften?

Forskningsspørsmål

Ressurs: Hvilke roller og bidrag mener styremedlemmer er de viktigste for seg personlig, for bedriften og familien?

Hvilken betydning har sosiale nettverk og graden av nærhet (tette/løse bånd) for hvordan styremedlemmer og styret ser og utøver sine roller?

Sammensetning: Er styret homogent eller heterogent, og har dette noe å si for styrets/styremedlemmets bidrag og er sammensetningen tilfeldig eller et bevisst valg?

Disse tesene vil danne grunnlag for senere intervju. Undersøkelsens kontekst vil så fremlegges i oppgavens metodekapittel (3).

Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet vil fremme undersøkelsens sekundærdata, som i hovedsak er hentet fra publiserte artikler og uttrekk fra faglitteratur, av anerkjente fagpersoner. Formålet med dette er å belyse fenomenet styrets rolle ut i fra ulike perspektiv og bevisstheten i innenfor samme kontekst (bedrift).

I dette kapitlet vil jeg først introdusere hva et styre er og hvilke roller et styre generelt bør ha og hvordan de skal kunne lykkes i å dekke disse, med aksjeloven som et bakteppe.

Videre vil jeg se hvordan agentteori kaster lys på styrets rolle(r) i bedrifter og styrets komposisjon. Her vil det også gis et kort innblikk i motstridende teori som tar for seg styret sett i lys av ressurser.

I det tredje delkapitlet vil jeg ta for meg hva som kjennetegner en familiebedrift og min definisjon av begrepet familiebedrift og hva som anses å være motsetningen til familiebedrifter.

Styret: Hva er et styre og hva skal det gjøre

Styret er selskapers øverste ledelsesorgan, og er valgt av generalforsamlingen, som er aksjeeiernes arena.

Styret har til oppgave å ta beslutninger av stor betydning for selskapet og se til at det forvaltes på en forsvarlig måte. De har ansvar for selskapets organisering, retningslinjer, strategier og budsjetter samt føre kontroll av selskapets økonomiske resultater, stilling og at vedtatte beslutninger følges opp.

Kravet til styrets kvantitet og sammensetning, er regulert av aksjeloven og avhenger av selskapets størrelse og organisering.

Aksjeloven

Jeg ønsker å fokusere på små og mellomstore aksjeselskaper(AS) og vil derfor kun se på aksjeloven, og dermed ikke ASA som består av større selskaper.

I Norge er det aksjelovgivningen som klart definerer styrets rolle, som den harde loven. I tillegg har man myke lover som er mer sammensatt og består bla. av vedtekter, retningslinjer og føringer for god eierstyring og selskapsledelse som i populærlitteraturen omtales som «corporate governance» (Huse, 2011).

Det finnes mange definisjoner på corporate governance, men man kan dele disse i to hovedkategorier:

Den ene er knyttet til prosesser og metode, mens den andre er knyttet til formål (Huse, 2011).

Den første definerer Corporate governance som interaksjon mellom aktører for å styre et selskap og defineres slik av Huse(2011, s.74): *«Corporate governance er en betegnelse for interaksjon mellom ulike aktører, interne aktører og styremedlemmer for å styre et selskap til verdiskapning. Eiere, ledelse og ansatte vil oftest være de viktigste aktørene i tillegg til styremedlemmene».*

Den andre formålsdefinisjonen av corporate governance vil være ulik, avhengig av hvem et selskap skal skape verdier for. Eksempler på dette kan være samfunn, eiere eller selskap.

Av formålsdefinisjonene, anser jeg selskapsdefinisjonen å være den beste da denne legger et teamproduksjonsperspektiv til grunn, hvor selskapets hierarki i fellesskap søker å skape verdier for selskapet. Styret vil i så tilfelle ha en aktiv rolle og ikke bare en kontrollfunksjon. Selskapsdefinisjonen er i så måte en definisjon, som ikke nødvendigvis trenger å komme i konflikt med det å skape verdier for virksomheten, ledelsen og aksjeeiere (Huse, 2011).

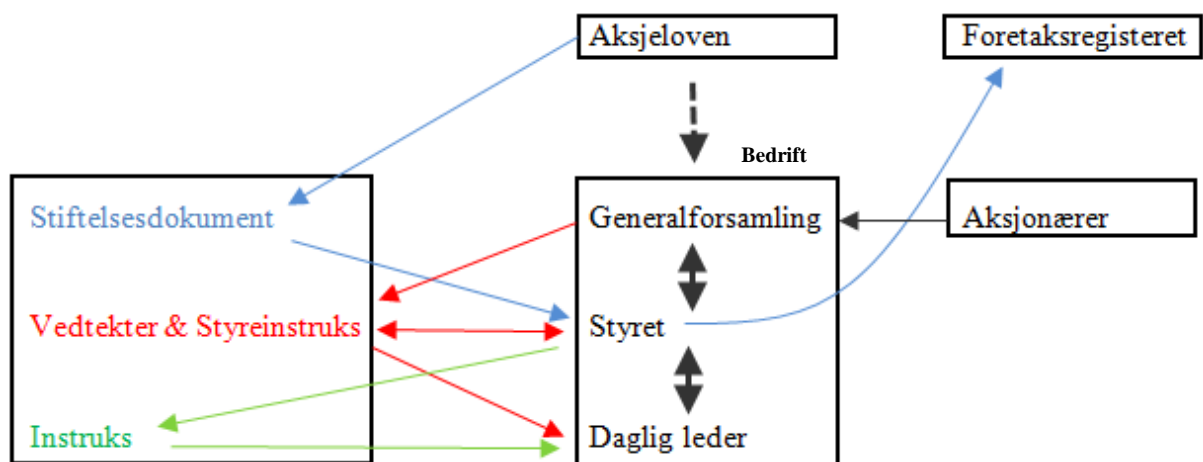
Jeg vil først gjennomgå hierarkiet i et aksjeselskap, med de ulike aktørers lovmessige ansvar. Dette for å få et helhetlig syn på de ulike bedriftsrollene og styrets plassering og spesifikke bidrag.

Ser man på styrets hierarki, vil aksjeloven være den som i utgangspunktet gir føringer

(enkelte paragrafer henviser til andre lover, eksempelvis regnskapsloven), i tillegg kan det være bedriftsavhengige dokumenter som supplerer disse, for å sikre eieres- og selskapets interesser uavhengig av enkeltindivider og –aksjonærer.

For enkelt å se det overordnede bildet av styres arbeid i forhold til aksjeloven, har jeg valgt å sette opp et hierarkisk kart.

Figur 1.(Hierarkisk kart):



I aksjelovens 6. kapittel finner man de konkrete reglene som tar for seg selskapets ledelse og styrets ansvar, oppgaver og relasjon til den daglige leder av selskapet.

Generalforsamlingen er ifølge aksjeloven (Lov om aksjeselskaper, 1997) selskapets øverste organ. I utgangspunktet har alle aksjeeiere møterett i generalforsamlingen (asl § 5-2).

Anliggende som hører under generalforsamlingen er eksempelvis valg av styremedlemmer, og beslutninger om godtgjørelser til styremedlemmer og om utbytte, men ikke utover de beløp styret har foreslått. Styret fungerer som forberedende instans til generalforsamlingen.

Styret er underordnet generalforsamlingen, men er det øverste selskapsorgan som kan inngå avtaler og forplikte selskapet. De har videre et overordnet ansvar for at den daglige ledelsen av selskapet forvaltes på en legal og betryggende måte (Huse, 2011).

Aksjeloven anser styrets rolle videre til å være oppgaver av stor betydning, slik som å fastsette virksomhetens retningslinjer, strategier og mål.

Styret har også ansvaret med å sende stiftelses og endringsmeldinger til foretaksregisteret.

Selv om styret er valgt av generalforsamlingen, som igjen består av eierne, skal styret tilse at selskapet ikke utøver handlinger som forfordeler eiere eller andre på bekostning av selskapet eller enkeltaksjonærer (asl § 6-28).

Den Norske Revisorforening (2012) summerer styrets ansvar/rolle sett i lys av aksjeloven; *«Styret skal være et aktivt selskapsorgan med reel styring og kontroll som ivaretar selskapets interesser og formål»*. Daglig leder er bindeleddet mellom ledelsen og styret, og har ansvaret for å legge frem saker til styremøter, i samarbeid med styreleder som er ansvarlig for å kalle inn.

Daglig leder har ansvaret for den daglige ledelsen av selskapet, i henhold til de instruksjoner og fullmakter gitt av styret. Vedkommende skal også sørge for et betryggende regnskap og formuesforvaltning. (§ 6-14). Dette innebærer at han skal sørge for ivaretagelse av regnskapsloven mv. I følge aksjeloven har daglig leder rapporteringsplikt til styret, om bedriftens tilstand og utvikling, minimum hver fjerde måned (§ 6-15 første ledd).

Familiebedrift

Hva er en familiebedrift? Det finnes ingen standard definisjon som presiserer hvilke kriterier som må ligge til grunn for å kalle en virksomhet for en familiebedrift. Det finnes like fullt fellestegn ved de atskillige definisjonene, ved at de tar for seg hvem som omfattes i begrepet familie og familiemedlemmenes rolle i selskapet (Berzins og Bøhren, 2013).

En annet uttrykk, med tilnærmet samme navn, er bedriftsfamilien. I motsetning til en familiebedrift, som tar utgangspunkt i familien, er det her bedriften som er den samlede faktoren, i bedriftsfamilien (Huse, 2013).

Først ønsker jeg å ta for meg noen generelle/offisielle definisjoner av en anerkjent næringsorganisasjon, for så å tilknytte definisjoner av mer relevans sett i lys av oppgavens kontekst.

Uavhengig av bedriftenes størrelse, definerer Europa kommisjonen (2009) en virksomhet som en familiebedrift, dersom:

- a) Majoriteten av retten til å fatte beslutninger i hende hos de(n) fysiske personen(e) som etablerte bedriften, eller fysiske person(er) som har tilegnet seg aksjekapital i bedriften, eller i besittelse av deres foreldre, ektefeller, barn og barns direkte arvinger.
- b) Majoriteten av retten til å fatte beslutningen er indirekte eller direkte.
- c) Minst en representant fra familien eller pårørende er formelt involvert i ledelsen av selskapet.
- d) Børsnoterte selskap, i de tilfeller hvor der den fysiske personen som etablerte bedriften eller tilegnet seg aksjekapital eller deres familie eller etterkommere er i besittelse av minst 25 prosent av aksjeandelen med faktisk beslutningsrett (i tilfelle forskjellige aksjeklasser).

Jeg har valgt å definere en virksomhet som familiebedrift, dersom;

Det er en eller to eierfamilier og som totalt eier minimum 50% av aksjekapitalen. Og at noen i eierfamilien deltar i den daglige virket til bedriften.

Med familie, så menes direkte eiere, deres søsken, barn, barnebarn og andre direkte arvinger.

Grunnen til dette er at man med mer enn 50% av aksjekapitalen, får flertall i generalforsamlingen og dermed kontroll over selskapet. I følge Huse (2013), kan bedrifter med eierandel helt ned i 5% hos eierfamilien anses som en familiebedrift, avhengig av deres influens på resterende eiere.

Med dette sagt kan man se på den understående tabellen, som viser hvor mange Aksjeselskap i Norge som inngår i definisjonen familiebedrift, ut i fra gitte eierandeler:

Tabell familiebedrifter i Norge per 2011 (Berzins og Bøhren, 2013):

Minimum familie-eid	10,0	20,0	33,4	50,1	66,7	90	100	Totalt AS
Antall AS	95 853	93 540	87 254	71 919	64 960	58 292	53 143	110 357
Andel familiebedrifter	86,9	84,8	79,1	65,2	58,9	52,8	48,2	100

Voordeckers et.al. (2007) betrakter styret å være et av de mest nødvendige styringsverktøyene i små og mellomstore(SMB) familiebedrifter.

Corbetta og Tomaselli (1996) hevder at et velfungerende styre kan være en ressurs av vesentlig betydning, både for familien og virksomheten.

Mange tidligere undersøkelser anslår styrets bidrag/rolle å være viktigere i små og mellomstore familiebedrifter, enn større (Castaldi and Wortman 1984, Nash 1988, Ward and Handy 1988, Ward 1992, Voordecker et.al, 2007).

«Når eierne deltar i styret i typiske familie- og entreprenørielle foretak, er dette i gjort med tanke på å stimulere økt verdiskapning i selskapet» (Huse, 2005).

Deres involveringer kan være av mange arter og av ulike formål, utover verdiskapning i form av avkastning(fortjeneste) og utbytte(resultat). Deltagelsen kan være av strategiske årsaker og ha andre verdiskapende mål, eksempelvis samfunns-, miljø- og formålmessige årsaker (Huse, 2005).

Motpolen til familiebedrifter

Mens familiebedrifter ofte består av få eiere typisk innenfor samme familie, består motpolen; allmennaksjeselskap(ASA), altså børsregistrerte selskap som ofte eies av opptil flere tusen personer, da kjøp av aksjer kan initieres fra hele verden via internett. Mens aksjer i små til mellomstore familiebedrifter gjerne føles som noe mer håndfast og personlig.

I mange tilfeller er eierfamilien involvert i daglig drift via den administrative ledelsen og/eller styret, mens eiere i allmennaksjeselskap gjerne har et perifert syn på bedriften og ofte kun et investeringsobjekt (Bøhren, 2011).

Eierfamilien er gjerne gründerne som startet opp virksomheten og kanskje har den gått i arv, fra generasjon til generasjon eller et ønske om dette. De har altså både en personlig, men også et familiært bånd til selskapet. Dette igjen fordrer en av de typiske kjennetegnene med familiebedrifter; langsiktighet, mens en aksjonær i et ASA lettere kan trekke seg ut, om vedkommende er fornøyd med «gevinsten», eller er redd for å miste sin kapital i nedgangstider, da han ofte ikke har tette bånd til virksomheten, utover offentlige data om selskapet og dets kunngjøringer.

Børsnoterte selskap vil altså være større selskaper, enn små og mellomstore familiebedrifter. Det finnes selvsagt noen ASA som anses å være familiebedrifter, avhengig av definisjonstolkning, og kan ha likhetstrekk med små og mellomstore bedrifter, men det som ofte skiller ASA og de mindre, er at ASA ofte har et bredere geografisk/mer globalt marked, enn den typiske familiebedriften som har et mindre og lokalt marked, knyttet til deres opphav.

Prinsipal-agentteori

I følge Berzins og Bøhren (2013), er interessemotsetninger grunnlaget for eierstyringsfaget. Disse motsetningene kan deles i to grupperinger, mellom eiere, samt eiere og ledelsen.

I spesielle tilfeller kan andre interessenter være opptatt av å utføre kontroll av bedriften, eksempelvis kunder, leverandører, banker, myndigheter. Dette skjer gjerne ved fare for

konkurs eller andre mislighold, og i mange tilfeller vil de da ha et behov for å benytte seg av styret som kontrollorgan på sine vegne, for å sikre sine verdier (Huse, 2011).

Agentteori bygger på en sannhet, der styrets primæroppgaver er å være et kontrollinstrument for eierne (Jensen and Meckling, 1976). Agentteori eller ofte kalt prinsipal-agent teori, anser daglig leder som agent, som skal arbeide etter instruks fra prinsipalen (eierne), altså er eiernes forlengende arm. Når vi snakker om styrearbeid, vil styret være agenten.

Tanken bak denne teorien, er at eierne og daglig leder vil ha ulike interesser, når det kommer til styringen av selskapet (Cornforth, 2003). Altså en forutinntatthet om at daglig leder er drevet av sine personlige interesser, som vil fravike fra eiernes.

Hillman and Dalziel (2003) fremhever at styrets overvåkning er av stor betydning, da det potensielt kan påløpe seg såkalte agentkostnader når ledelsen opptrer på eget incentiv.

En måte å minimere agentkostnadene på, er å holde daglig leder utenfor kontroll og vedtak som kan være av betydning for eierne. Huse (1994) påpeker at det må foreligge en viss distanse mellom daglig leder og styret, dersom dette skal fungere i praksis.

Praktisk sett gjennomføres agentvirksomheten ved hjelp av overvåkning og kontroll. Idealet er at agentene skal bruke så få ressurser som mulig i dette arbeidet. Setter man dette i konteksten av en bedrift, ser man at informasjonstettheten og -veien fra eier til daglig leder vil denne kunne være lang, og da et resultat av å skille eierskap og kontroll via styrende organ (Berle and Means, 1932; Fama and Jensen, 1983, Hillman and Dalziel, 2003).

I små og mellomstore familiebedrifter(SMB) kan ledelsen i bedriften være utenfor familien, og da vil familien gjerne kontrollere ledelsen via sin styredeltakelse (Huse, 2011).

I andre tilfeller kan kontrollbehovet forklares med at det er flere grupperinger eller familier som eier en bedrift sammen, og at kun en gruppering er representert i ledelsen. Det samme kan være gjeldende når det kommer til generasjoner, der eksempelvis foreldrenes engasjement i styret, er et resultat av en trang etter å følge med om den yngre garde viderefører bedriften i den retningen de ønsker (Huse, 2011).

Zahra og Pearce(1989) peker på at styrets viktigste bidrag er kontroll og strategiske beslutninger i agentteorien.

Tabell 1: Fire perspektiver på styrer (Zahra og Pearce, 1989):

Dimension	PERSPECTIVES			
	Legalistic	Resource Dependence	Class Hegemony	Agency Theory
Board role	1. Representing and protecting shareholders' interest. 2. Managing the corporation without interference in day-to-day operations.	1. Boards are a cooptative mechanism to extract resources vital to company performance. 2. Boards serve a boundary spanning role. 3. Boards enhance organizational legitimacy.	Boards perpetuate the power and control of the ruling capitalist elite over social and economic institutions.	The primary role of boards is to monitor actions of agents (executives) to ensure their efficiency and to protect principals' ("owners'") interests.
Operational definition of boards' role	1. Selecting CEO 2. Monitoring CEO performance 3. Representing shareholders' interests 4. Evaluating company performance.	1. Scanning the environment. 2. Representing the firm in the community. 3. Securing valuable resources	1. Selective recruitment of directors. 2. Reducing transaction cost for member firms.	1. Maximizing shareholders' wealth. 2. Reducing agency cost. 3. Selecting & rewarding CEO. 4. Evaluating CEO and company performance. 5. Strategic decision making and control.
Theoretical Origins	Corporate law	Organizational Theory & Sociology	Marxist Sociology	Economics & Finance
Variables of interest	–composition –characteristics –process	–composition –characteristics	–composition	–characteristics –process –strategic contribution
Company performance criteria	–survival –growth –profitability	–growth in resources –goal achievement –relative market position	–oligopolistic market power –profitability	–survival –low operating costs –profitability

Andre måter å kontrollere agentene, er gjennom uformell og formell kontroll.

Mens formell kontroll utøves via håndheving av bedriftsinterne dokumenter som prosedyrer, instruksjoner og retningslinjer, kan uformell kontroll være mer usynlig og praktiseres gjennom å benytte seg av organisasjonens idealer, normer, verdier og kultur (Kreutzer and Jacobs, 2011)

Styrets sammensetning

Van den Berghe og Levrau(2004), definerer styrets sammensetning ut i fra den formelle strukturen, slik som antall styremedlemmer og hyppigheten på møtene.

Huse(2005) deler styret i tre segmenter; interne, eksterne og styremedlemmer:

Interne aktører

Ledelsesteamet inkl. ansatte med familie.

Eksterne aktører

Aksjeeiere og andre investorer, leverandører og kunder. I familiebedrifter kan derimot eierne anses å være interne aktører, mens de ansatte og ledelsen ses å være eksterne aktører. Dette er kontekstavhengig og vil dermed variere, ut i fra den aktuelle bedriftens særegenheter.

Styremedlemmer

Styremedlemmer kan betegnes ut i fra følgende punkter:

Kompetanse

Her snakker vi om generell, funksjonell, bransje-/bedriftsspesifikke og styrespesifikk kunnskap/ekspertise. Intellektuelle, rasjonelle og sosiale kapabiliteter faller også under dette

begrepet (Huse, 2005).

Human kapital

Omdømme, kompetanse og erfaringer.

Relasjonell kapital

Nettverk; Bånd til andre firma og eksterne sosiale klynger.

Sammensetning

Antall styremedlemmer og systematisering av kompetansen og særegenhetene blant dem.

Karakteristikk

Formell bakgrunn, rådighet, alder/livsstadier, ansiennitet, individuell atferd, kjønn, rase, tillitt, påvirkning/innflytelse, selvstendighet osv. (Westphal og Milton, 2000, gjengitt i Huse og Schøning, 2004).

I følge Hillman og Dalziels «board capital concept» (Hillman og Dalziel, 2003), utgjør styrets humane kapital og sosiale kapital samlet, styrets kapital, som representerer styrets evne til å gi råd til ledelsen og andre interessenter.

Kompensasjon/Motivasjon

Godtgjørelse av styrets representanter henviser til deres motivasjon til å bli og arbeide som styremedlemmer. Dette kan være en indre/virkelig eller ytre/uvesentlig faktor.

Måleparameter som brukes hyppigst er forhold som styremedlemmenes eierandel (Kosnik, 1990), i tillegg mener Hermalin og Weisbach (1991) at etiske/profesjonelle standarder og bevissthet på det legale ansvaret er viktige faktorer.

I følge Huse (2011) må styremedlemmenes kunnskaper og personlige egnheter vurderes for både hvert styremedlem og styret samlet. Huse (2011) argumenterer for at homogene styre sett i lys av utdanning og sosiale omgangskrets, som igjen ofte tenker likt, er mer beslutningseffektive. Dette begrunner han med at heterogene styre ofte vil ha ulikt syn og forståelse for tema, og dermed flere og lengre diskusjoner før avgjørelser fattes.

Det spørsmålet man da må ta stilling til, er hva bedriftens spesifikke behov er; skal styret ha en supplerende kompetanse for å bistå ledelsen og daglig leder, eller ha en helhetlig kompetanse som gjør at man kan stille kritiske spørsmål og vurdere ledelsens arbeide (Huse,

2011). Styrets sammensetning bør være situasjonsbestemt, og tilpasset bedriftens livssyklus og aktuelle behov. Huse (2011) hevder at spesialkompetanse og knytningen av denne er en typisk problemstilling, hvor spørsmålet er om man skal ansette kompetansen eller leie konsulenttenester for styret. Med dette i bakhodet, er det mange revisorer og advokater som er ansatt i bedrifter, enten av et spesielt behov eller i tilfelle slik kompetanse blir kritisk.

Resursbasert tilnærming (internt perspektiv)

Interne perspektiver på styrets ansvar og rolle

Roberts, McNulty og Stiles er kritiske til bruken av Agent teori og eksterne perspektiver i den pågående «corporate governance» debatten (Huse, 2005, s. 70). De ønsker i stedet å fremme interne perspektiver og mener disse må kombineres med eksterne for å skape balanse.

Ressursavhengighetsteori (RDT) fremmer et eksternt fokus fra et internt perspektiv (Huse, 2005). I følge Pfeffer og Salancik (1978) er denne teorien brukt som drivkraft for vedvarelsen av aktive styrever.

RDT ser styret som et bindeledd mellom selskapet og omverdenen.

Styret anses altså å være et «grenseverktøy», som kan hjelpe selskapet å skaffe ressurser fra omgivelsene og derfor redusere bedriftens avhengighet og trusler fra eksterne aktører. I senere tid er teorien blitt påvirket av teorien om sosiale nettverk (Carpenter og Westphal, 2001), hvor styrets viktigste anliggende er nettverksbygning, legitimering, døråpner og internkommunikasjon.

Ressurs basert teori(RBT) har et mer bedriftsinternt fokus, enn RDT (Barney, 1991).

Altså anses styremedlemmer å være en ressurs som ikke bare skal dekke anliggende som nettverksbygging, men også benytte deres kompetanse aktivt i sitt styrearbeid. Her blir styremedlemmene målt basert på sine bidrag til vedvarende konkurransefortrinn gjennom sine individuelle og profesjonelle egenskaper.

Et slikt internt fokus vil forsterke styrets rolle i bedriften, gjennom deres ulike råd til ledelsen.

Kredibilitet og effektivitet

Å skape troverdighet og –effektivitet, er å «bygge bro» over gapet mellom mytene tilknyttet forventningene til styret og deres faktiske prestasjoner (Maze, 1971, gjengitt av Forbes og Milliken, 1999).

For å skape kredibilitet, må man ifølge Huse(2005) først utforske styrets atferd/oppførsel for så åpne «den sorte boksen», altså knekke koden om «styverommets interne liv».

Styrers beslutningskultur

Innenfor bedriftsledelsesfaget (corporate governance) er det vanskelig å differensiere styret fra andre ledergrupper med beslutningsansvar.

Når det kommer til det å beskrive styrers beslutningskultur har Forbes og Milliken (1999), hentes aspekter/momenter/konsepter fra psykologien slik som kreativitet, kritisk/spørrende, kunnskapskonflikt, samhörighet, engasjement og samstemmighet. Dette nevner også Huse (2004), hvor han forklarer hvordan *beslutningstakingen i styret kan forklares gjennom kognitiv psykologi og sosialpsykologi*.

I følge Roberts et.al. (2005), er et positivt klima og beslutningskultur de viktigste faktorene for å oppnå kredibilitet.

Hillman og Dalziel (2003) argumenter for at styrer har to hovedfunksjoner i virksomhetene, skaffe tilstrekkelige ressurser(->RDT) og føre tilsyn av ledelsens aktiviteter på vegne av eierne, for å minimere agentkostnadene(->agentteori).

De kombinerer altså RDT og agentteori, og hevder at fusjonen av disse kan være et positivt bidrag for selskapets «performance», men at styremedlemmenes incentiver er den begrensende faktoren i dette(Hillman og Dalziel, 2003). Altså styremedlemmenes motivasjon for deltagelsen.

Videre bør styrer ha et bevist forhold til sine arbeidsformer, strukturer og evaluere disse, samt deres arbeide og utvikling med årsakssammenheng. Dersom formålet til bedriften er å skape verdier og ha en bærekraftig økonomi for seg og eierne, bør styret prioritere oppgaver og ledelse som bidrar til verdiskapning. Her bør styret være bevist på hvilke kapabiliteter de som enkeltindivider og gruppe innehar, slik at de til enhver tid sørger for at de brukes kontinuerlig og kan danne et varig ressurs og/eller konkurransefortrinn (Huse, 2013).

Ikke alle aksjeselskap har som sagt primært formål å maksimalisere avkastningen for eierne. Dermed kan den generelle anbefalingen til «godt styrearbeid» ikke innføres blindt, uten å se på virksomhetens kontekst (Huse, 2005). En stor del av organisasjoners kontekst, avhenger av deres formål og eierform. Dette gjelder ofte i familiebedrifter, hvor disse særegenhetene er i en slik grad at de påvirker styrets rolle.

Virksomhetens kontekst og rammebetingelser kan være faktorer som særegenheter(summen av alt og enkeltfaktorer), eierstruktur, livssyklus stadium, bransje, sammensetning, geografi, demografi og kultur.

Sosiale nettverk

Greve(1998) definerer sosiale nettverk som et mønster av relasjoner mellom folk.

De fleste nettverk består av kluster, altså grupperinger hvor det er tette bånd mellom medlemmene. Slike kluster fordrer informasjonsflyt deltakerne imellom og sosiale prosesser fører til felles sosial tilhørighet innen områder som atferd, verdier og holdninger (Greve, 1998).

I følge Lin et. al. (1981) vil betydningen av sosiale nettverk være av høyere betydning, senere i karrieren og jo høyere man er i bedriftshierarkiet.

Bourdieu (1986) definerer sosial kapital som de relasjoner en deltaker kan anvende for å øke sine ressurser, over sin menneskelig kapital. Er en del av sosiale nettverk, og kontaktes dersom man ønsker utfordrende oppgaver utført, rådslå seg, kombinere ressurser og innovasjon/utvikling (Greve, 1998).

Interaksjon i og utenfor styrerommet

Styrer er ikke isolert fra omverdenen, på grunn av dette argumenterer forskere som eksempelvis Pettigrew (Huse, 2005) at det i studier om styrets rolle må ses i sammenheng selskapets ledergruppe.

Styremedlemmene kommuniserer med hverandre, men også med aktører i toppledelsen, aksjonærer med stor innflytelse og andre viktige interessenter. Denne interaksjonen finner sted i så vel uformelle settinger, som formelle(styrerommet) og preges av ulike grader av makt, tillit og følelser, form og hyppighet.

Sosial nettverksteori og RDT legger vekt på nettverksbygging. Styret fungerer ifølge disse teoriene som et verktøyene ledelsen kan bruke for å armere tilgangen til kritiske ressurser (Johnson et.al., gjengitt i Minichilli og Huse, 2011)

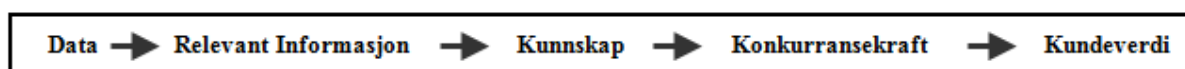
Kunnskap

I styre-, ledelses- og organisasjonslitteraturen anses og omtales kunnskap som en ressurs. Innenfor ressursavhengighetsperspektivet anses ressurser i form av de samlede menneskelige kapabiliteter å være styrekapitalen (Hillman og Dalziel, 2003), og kan deles inn i hhv. «menneskelig kapital» og «sosial kapital».

Kunnskap kan forklares som en forståelse av noe og som senere kan bevist anvendes.

I et teoretisk perspektiv ønsker man å bruke denne forståelsen til å skape en aktivitet som avler prestasjoner. I en entreprenøriell setting kan aktivitet erstattes med innovasjon, som igjen avler prestasjoner. Dette kan summeres som intellektuell kapital, altså anses kunnskap som en ressurs. Utfordringene og mulighetene til bedrifter er å stadig kartlegge og utvikle seg etter markedssituasjonen og klare å forvandle data til ny kunnskap, kunnskap til konkurransefortrinn som igjen gir kundeverti, slik som illustrert i figur 2:

Figur 2



Man deler ofte kunnskap inn i to undergrupper, eksplisitt og taus kunnskap.

Eksplisitte kunnskaper er kodifisert og kan uttrykkes gjennom språket og framtrer ofte som tall, ord, beskrivelser og manualer. Det forutsettes at mottakeren innehar nødvendige kulturelle, språklige og teknologiske kunnskaper for å avkodifisere kunnskapen til avsenderen. Eksplisitt kunnskap kan overføres mellom person, grupper uavhengig av tid og sted. Kort fortalt er denne kunnskapen igjen i bedriften, når de ansatte går hjem, som ikke er tilfellet med taus.

Taus kunnskap er noe som er personlig og ofte utviklet under en spesiell kontekst hvor intuisjon og subjektiv innsikt er lagt til grunn. Den er ervervet gjennom erfaringer fra praksis og som tar utgangspunkt at vi ofte vet mer, enn vi kan fortelle. Den er derfor vanskelig å kommunisere og appliseres til part, som ikke har vært en del av prosessen.

Den er derfor vanskelig å kopiere og stjele, men en høy konsentrasjon av slik kunnskap kan gjøre en bedrift veldig sårbar.

Ved oppstart av en bedrift består ofte mesteparten av kunnskapen av taus kunnskap. For å utvikle den tause og eksplisitte kunnskapen, må den anvendes og deles. Man kan med fordel benytte eksplisitt kunnskap som «byttmiddel» for å erverve seg ny kunnskap innenfor et kunnskapsreservoar.

Begrepet kunnskapsreservoar er basert på ressurs basert teori(RBT) og tar for seg hvordan ledere bygger og får tilgang til kunnskap. RBT tar videre for seg hvordan man skaper varige konkurransefortrinn. Hart (1995) definerer varige konkurransefortrinn å være ressurser, som er vanskelig å replikere av konkurrentene.

I tillegg til interne ressurser tar kunnskapsreservoarene for seg semi-interne (styret, eiere) og eksterne (alt fra kunder til alliansepartnere, sosiale klynger, forskere og konkurrenter).

I motsetning til eksplisitt kunnskap, kan taus kunnskap ikke måles eller kvantifiseres.

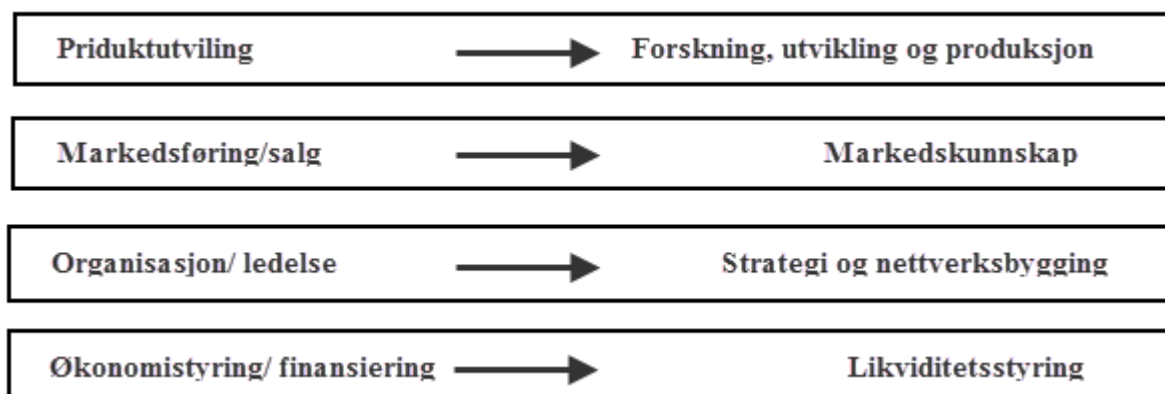
Man anser den tause kunnskapen som den viktigste, fordi den som overnevnt er vanskelig å kopiere og dermed kan anses som et konkurransefortrinn. Taus kunnskap kan bevist og ubevist deles innenfor samme kontekst(kollegaer) og på sikt bli eksplisitt. For å spre kunnskap bør man praktisere/samarbeide individuelt, kollegialt og med kunder.

Ettersom menneskets evne til å erverve ny kunnskap anses uendelig, bør man dele kunnskap fordi utveksling av kunnskap kan tolkes på annet vis, som igjen danner ny kunnskap (Widding, 2005). I dagens samfunn anses kunnskap som en ressurs og kan derfor deles, selges og videreselges.

For nyetablerte bedrifter det er å bygge et kunnskapsreservoar ofte et must have, fordi man som ferske virksomheter er umoden og trenger å knytte til seg et nettverk med ressurs- og kunnskapskilder i den kritiske oppstarts og etableringsfasen.

For å oppnå konkurransekraft trenger man forretningskunnskap, som kan ses som samling av kunnskap som må ligge til grunn. Den kan deles i fire underkategorier:

Figur 3



Både nyetablerte entreprenører og etablerte ledere har en hektisk hverdag med mange praktiske utfordringer som må løses og tar seg sjelden tid til å evaluere hvilke prosesser som må til for utvikle og styrke konkurransekraften, i stedet for å ta en <<tenkepause>> for å identifisere potensielle utfordringer og finne gode lærearenaer som kan bidra til kunnskapsdeling/utvikling, endringer og innovasjon i organisasjonen. Og samtidig allokere ressursene internt.

Man bør i tillegg knytte til seg kunder og konkurrenter for skape et vekst og ressursmiljø, ettersom kunnskap er dynamisk ressurs og i stadig utvikling med markedene og samfunnet for øvrig. Hadde man bare fokusert på interne ressurser og kunnskap slik tradisjonell RBT tar for seg, ville det blitt for statisk og begrenset entreprenørskapet som innebærer lære av ny kunnskap som en selv ikke innehar.

På samme måte som en forretningsplan, er kunnskapsbehovet i stadig endring i forhold til markedet/konkurrenter. For å oppnå tilstrekkelig konkurransekraft må man ha en syklus hvor ressursbehovet identifiseres, for så utnytte tilgjengelige ressurser og stadig strekke seg for å utvikle og beskytte disse.

I oppstart og modningsfasen er det naturlig at det interne ressursreservoaret hovedsakelig består av taus kunnskap. Gjennom utveksling og utvikling med semi-interne og eksterne ressurser, bør kunnskapsreservoarets størrelse øke og spesielt den eksplisitte delen. I oppstartsfasen spesielt, er det viktig å være kritisk til hvilke eksterne aktører som bør være med, og derfor ha som mål å heller øke antallet i reservoaret etter hvert som organisasjonen og merkenavnet øker i omfang. Dette ut i fra et risiko og effektivitets perspektiv.

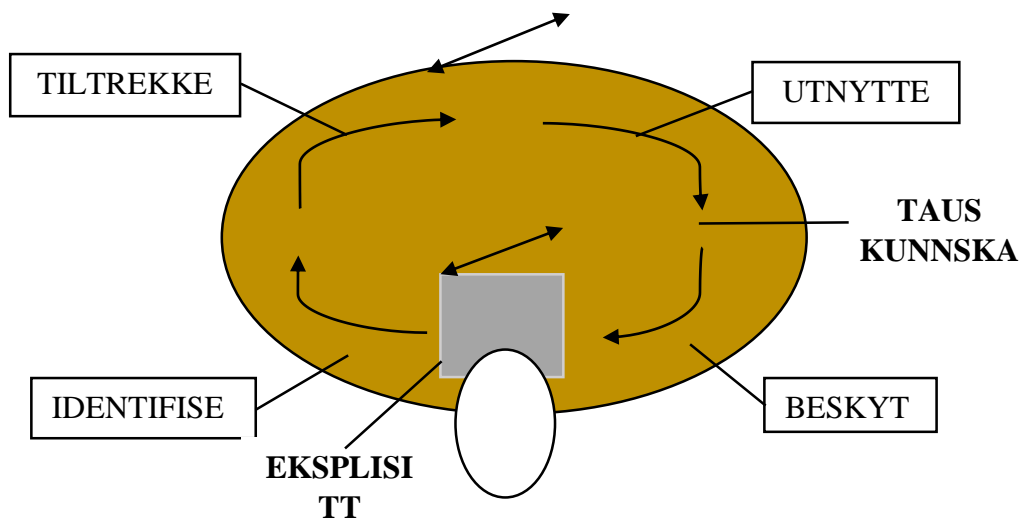
For mye eller feil kunnskap kan villedde og skade bedriften, gjennom ineffektiv bruk av

kapasitet og ressurser. Dette bør entreprenører og kunnskapsledere ha fokus på når de undersøker og avstemmer mulig relevant kunnskap (sile ut kunnskapskilder).

Vedlikehold av kunnskapsressurser er en kontinuerlig/dynamisk prosess, hvor man som kunnskapsleder bør avpasse rotasjonshastigheten opp mot bedriftens absorberings- og bearbeidelsesevne, som blant annet bestemmes av forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap. Når man skal sammensette et kunnskapssystem, er det hovedsak følgende fire faktorer som er sentrale for konkurransekraften:

1. Identifisere behovet for ressurser
2. Evnen å tiltrekke seg ressurser
3. Nyttiggjøre av ressurser
4. Beskytte ressurser

Figur 4(Widding, 2007)



Metode

I dette kapitlet vil jeg legge fram den metodiske fremgangsmåte jeg har benyttet, for å samle empiri til undersøkelsen.

Jeg har hatt en kvalitativ tilnærming til metode, da jeg i oppgaven ønsker å belyse styremedlemmers rollebevissthet i familiebedrifter og undersøke om det finnes likheter og ulikheter mellom de to utvalgene (interne fra eierfamilien vs eksterne, uavhengige).

Problemstilling og forskningsspørsmål

I og med at utvalget i forskningen er lite og dermed ikke nødvendigvis er representativt, er ikke hovedmålet å generalisere, men å finne det uventede og spesielle.

En kvalitativ tilnærming har den fordelen at de åpner for en bredere datainnsamling hvor man kan finne ny og overraskende informasjon og dertil kunne spisse/endre problemstillingen underveis.

Forskningsstrategi

Ved valg av problemstilling har det dannet seg en eksplisitt ekspektanse om hvilke funn undersøkelsen vil kunne avdekke.

De overnevnte forventningene er videre konkretisert og supplert via forskningsspørsmål, som har dannet grunnlaget for utviklingen av intervjuguide samt påfølgende funn og drøfting.

I Forskningsspørsmålene introduserer jeg spekulasjoner om hvorvidt styremedlemmer har et bevist forhold til sin rolle i styret, samt styrets rolle ovenfor bedriften/eiere og om grad av nærhet til bedriften farger styrets arbeid. I tillegg kommer jeg med en påstand om at styrets reelle hierarki avviker fra det offisielle og tegnete.

Samlet utgjør overnevnte påstander hypotesene som jeg har undersøkt og jeg må ha fått besvart for å bekrefte eller avkrefte mine påstander. Disse tesene vil være også retningsgivende under datainnsamlingen.

Forskningsdesign

Ved valg av fremgangsmåte for datainnhenting, måtte denne være tilpasset de spørsmål undersøkelsen ønsker å utforske og besvare (Askheim & Grenness, 2008). Hypotesene legger opp til en kvalitativ tilnærming, hvor behovet for å gå i dybden på fenomenet(intensivt design) (Jacobsen, 2005) og få frem meningene (opplevelser og fortolkninger via dialog) hos respondentene er innlysende.

Ved en slik kvalitativ datainnsamling var høy grad av åpenhet(induktivitet) fra undersøker essensielt, og samtidig ha en viss nærhet/likeverdige relasjon til forskningsobjektet, for å kunne gå dypere inn i objektets forståelse og fortolkning (Jacobsen, 2005).

Ved at jeg gjorde dette, ble dataene mer nyanserte og dette bidro til at informanten lettere kunne gi sin individuelle og unike forståelse av et fenomen. Det er nettopp dette jeg har etterstrebet, et åpent og ærlig bilde av dagens situasjon og holdningene hos intervjuobjektene. Jeg ønsket også å skape en form for faglig relasjon, for en friere og åpnere samtale. Hensynet til informant og at vedkommende ikke skulle kjenne presset, til å fremme sensitive opplysninger og innsyn i bedriftshemmeligheter var i så måte viktig.

Uttrekk

I tillegg til min forhåndsdefinisjon på hva en familiebedrift er, la jeg til grunn et kriteriebasert utvalg (Johannesen et al, 2011).

Jeg la til grunn at selskapet måtte være et aksjeselskap, være registrert på Helgeland og ha mellom 20 og 200 ansatte. Styret måtte i tillegg inneholde en utenforstående person, og et styremedlem fra eierfamilien, som var aktiv i den daglige driften.

Altså den ene er en representant fra eierfamilien og den andre eksterne styremedlemmer utenfor familiebedriften og eventuelle bedriftsfamilier. Med dette mener jeg styremedlemmer som danner «partnerskap» via deres eierskap i 2 eller flere bedrifter.

Når jeg har valgt å anslå dette antallet, er dessuten en vurdering av videre ressursbruk til transkribering og dataanalyse medtatt (Kvale & Brinkmann, 2009).

Selskapene skal ha hovedkontor på Helgeland og ha minimum 20 ansatte og maksimalt 200 ansatte.

For å at kjønn ikke skal være bli en mulig «konteksteffekt», ønsker jeg kun å intervju objekter som er menn.

For å ikke ekskludere potensielle selskaper, har jeg med overlegg valgt å ikke velge en snevrere forhåndsdefinering. Bakgrunnen for dette er tatt med tanke på idealet, som er informanten med den spesielle historien og informasjon, fremfor et representativt utvalgt intervjuobjekt (Jacobsen, 2005).

Innsamling av primærdata

Primærdata er empiri innsamlet direkte fra mennesker eller en gruppe mennesker for første gang (Jacobsen, 2005). For å innhente primærdata kan benytte man metoder som observasjon, intervju og spørreskjema.

I og med at problemstillingen fordrer en kvalitativ tilnærming, ønsket jeg først å observere informantenes atferd i et styremøte, altså i deres naturlige kontekst som «flua på

veggen»(åpen/passiv +statisk interaktiv observasjon)(Tjora, 2012).

Denne tanken skjøv jeg fra meg etter hvert, ettersom styrearbeid kan være et følsomt emne, som igjen kunne bidratt negativt i rekrutteringsprosessen. Valget falt så på dybdeintervju.

Etter at jeg hadde utformet problemstilling, forskningsspørsmål og metode, valgte jeg å kontakte potensielle informanter.

Først sendte jeg de potensielle informantene en e-post, hvor jeg kort informerte om oppgavens innhold og hvem i det aktuelle styret jeg hadde kontaktet. I denne e-posten informerte jeg også om at jeg ønsket de og en annen navngitt person til å stille til et intervju knyttet til et konkret styre. Jeg informerte også om kontaktinformasjon og at jeg kom til å ta kontakt per telefon.

For å begrense en eventuell observasjonseffekt på informant, ønsket jeg ikke å informere objektene konkret hva jeg så etter (Jacobsen, 2005).

Etter å ha forespurt ca.20 personer, kom det cirka 8 svar. Problemet var at kun en eirerepresentant var blant de som svarte. Så jeg ringte de ulike personene, men slet med å komme i kontakt eller få noe konkret svar, da de var opptatt og skulle ringe opp etc. Til slutt endte jeg opp med 6 informanter, av 20 mulige, hvorav ytterligere 6 eksterne hadde takket ja, da de ikke tilfredsstilte mitt uttrekk for sammenlignbarhet, som var gjort for å begrense eventuelle styreinterne kontekstvariabler.

Jeg utarbeidet så intervjuguidene, med spørsmål som peker på problemstillingen.

Det første intervjuet ble i så måte en form for pilotintervju, som igjen dannet grunnlag for en spissing av øvrige intervju.

Sekundærdata

Dette er en samlebetegnelse for opplysninger innhentet av andre og benyttes oftest til kildegranskning. På innsamlingstidspunktet hadde de gjerne et annet formål, enn det forskeren har (Jacobsen, 2005). Ved kvalitative undersøkelser, innbefatter dette tekster.

Ringdal (2013), klassifiserer og strukturerer sekundærdata inn i tre ulike kategorier:

- **Forskningsdata**, er data produsert gjennom forskning via f. eks observasjoner og intervjuer.
- **Prosessdata**, dette er data som produseres i samfunnet til daglig via f. eks tabloider(avis via nett og trykk), blader og bøker.
- **Bokholderidata**, er data som blir registrert og produsert i en administrativ setting (Ringdal, 2013) og vil eksempelvis være regnskaper, ligningsdata og interne statestikker.

Ved valg av kilder måtte jeg være nidkjær med tanke på utvalget av kilder, spesielt med tanke på troverdigheten til kildene.

I forhold til styrever og deres arbeid, vil det ofte kunne foreligge bedrifts- og konkurransesensitive opplysninger i slike dokumenter. Jeg tenker da først og fremst på styreprotokoller ol.

Semi-strukturert intervju

Ettersom jeg ønsket å belyse styrers rollebevissthet, utgikk gruppeintervju, da forskningseffekten trolig vil være markant og dermed stå igjen med lite reliable data og forskningen ville mistet sin validitet. Den beste måten vil derfor være intervju med enkeltindivider. Ettersom jeg sett i lys av mine forskningsspørsmål ønsket å belyse enkelte tema mer enn andre, vil det halvstrukturerte intervjuet være et bedre valg, enn det åpne intervjuet. Altså et dybdeintervju.

Med rammeverk i problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide vil en kunne stille relevante spørsmål, men det vil være likevel fokus på å stille spørsmål med viss grad av åpenhet, for å ikke utelukke de uventede svarene. (Jakobsen, 2005).

Grad av åpenhet vil måtte tilpasses hvert enkelt intervju og hvor åpen informanten er. Det vil ofte være en fordel å åpne et intervju med delvis lukkede spørsmål, for å gjøre intervjuobjektet komfortabel med situasjonen og åpner for en løsere interaksjon med mulighet for bedre data med lavere forskningseffekt.

For å foreta så objektive og sammenlignbare intervjuer som mulig, ønsker jeg å intervju alle objektene i tilsvarende kontekst. Idealet her vil oftest være det sted eller omgivelser som informanten ønsker, for å få så lik konteksteffekt som mulig. Jeg ville etterstrebe så like kontekster som mulig, i all den tid informanten er komfortabel og dette er praktisk mulig. Jeg ønsker å intervju respondenten i deres naturlige miljø/kontekst, typisk deres hjem eller kontor, så lenge det ikke forekommer obstruksjoner i omgivelsene som vil kunne påvirke eller forstyrre. I et tilfelle måtte telefonintervju velges, på grunn av geografiske avstander.

Bakgrunnen i overnevnte valg, er at temaet styrets og vedkommendes rolle i dette ofte vil kunne være et følsomt tema for respondenten og det vil derfor være avgjørende at respondenten er i en sinnstilstand som åpner for ærlige og naturlige svar.

For å få en naturlig flyt i samtalene, ønsket jeg først og fremst å benytte meg av diktafon. Man kan da opprettholde blikk kontakt med informanten og han/hun vil ikke miste fokuset som for eksempel et kamera ville kunne gjøre. I tillegg tok jeg t korte notater underveis, for å bevisstgjøre/kontrollere hva jeg får av forventede svar, men også uventede svar til oppfølging.

Jeg ønsker å bruke en seksdelt modell, for å bevisstgjøre hvor viktig det er å ha en strategi, for å få best mulig informasjon og flyt i et intervju.

I og med at uventet informasjon og temaer kan dukke opp på et uventet tidspunkt, ble denne malen kun veiledende og var ikke til hinder for oppfølgingsspørsmål som kunne føre til viktig informasjon(data).

Innledning

Fortelle kort om meg og mitt prosjekt, med fremgangsmåte i intervjuet og tilbakemeldinger. Her vil jeg også forklare hvilke metoder jeg ønsker å bruke for å gjengi intervjuet og spørre om de samtykker til dette(diktafon og notatskriving), for ikke å skremme informanten og følge de retningslinjer, satt av universitetet og deres personvern.

Videre vil jeg avklare hvilken grad av anonymitet informanten og bedriften ønsker og varigheten av intervjuet.

Fakta- og introduksjonsspørsmål

Jeg ønsker å starte med enkle spørsmål, gjerne om objektets fritidsinteresser og om seg selv, som jeg vet han/hun ønsker å snakke om, for å skape tillit og relasjon til informanten.

Neste steg vil være å stille spørsmål som belyser hovedtemaet, styrearbeid. Dette for å varme opp informanten og få dens betraktninger frem i lyset. Ved å gjøre dette håper jeg på å få frem uforutsette momenter som kan danne nye oppfølgingsspørsmål.

Overgangsspørsmål

Jeg vil her gå fra å snakke om styrearbeid på generell basis, til å styre samtalen mot informantens personlige erfaringer og dens forståelse av deres styre med roller.

Nøkkelspørsmål

Her vil jeg stille de essensielle spørsmålene problemstillingen og forskningsspørsmålene reiser. Jeg ønsker også å stille oppfølgingsspørsmål hvor jeg ønsker å fremme eksemplifisering, for at informanten skal reflektere over egne svar.

Kompliserte og sensitive spørsmål

Sett i forhold til temaet, er det naturlig å tenke seg at et intervjuobjekt vil kunne føle at noen

tema å være litt «nærtakende». Disse spørsmålene vil jeg fremlegge nå, så fremt det passer seg i konteksten og at det anses nødvendig for å komplementere intervjuet.

Avslutning

Det er viktig å få en god avslutning på intervjuet, jeg vil derfor forhøre meg om informanten sitter igjen med noe på hjertet som ikke har kommet frem tidligere.

Jeg vil dermed også kunne be om et oppfølgingsintervju, dersom dette skulle være nødvendig.

Utvalgskriterier/Hvordan velge ut respondenter?

Det første man må tenke på før et intervju er hva man faktisk ønsker å undersøke, et klart mål, altså et strategisk utvalg (Johannesen et. al., 2011).

Så må man tenke på hvilken målgruppe og hvilke i denne som må delta for at man skal få samlet nødvendige data, samt hvor og hvordan intervjuet skal finne sted.

Kjennetegnet ved kvalitative metoder er at vi forsøker å få mye data om et begrenset utvalg. Størrelsen på utvalget avhenger på problemstillingen og metoden for informasjonssamling. I og med at det er vanskelig å forhånds definere hvor mange jeg må intervju for å oppnå en informasjonsmetning, altså når det ikke lenger fremkommer ny informasjon og dermed ikke hensiktsmessig med flere intervju. (Johannesen et.al. , 2011,)

Antallet informanter jeg ønsket å intervju vil derfor estimeres til 6-8 styremedlemmer, fordelt på 3-4 selskaper med hhv. et internt og en eksternt styremedlem. Altså den ene er en representant fra eierfamilien og den andre eksterne styremedlemmer utenfor familiebedriften og eventuelle bedriftsfamilier. Med dette mener jeg styremedlemmer som danner «partnerskap» via deres eierskap i 2 eller flere bedrifter.

Når jeg har valgt å anslå dette antallet, er dessuten en vurdering av videre ressursbruk til transkribering og dataanalyse medtatt (Kvale & Brinkmann, 2009).

Selskapene skal ha hovedkontor på Helgeland og ha minimum 20 ansatte og maksimalt 200 ansatte.

For å at kjønn ikke skal være bli en mulig «konteksteffekt», ønsker jeg kun å intervju objekter som er menn.

For å ikke ekskludere potensielle selskaper, har jeg med overlegg valgt å ikke velge en snevrere forhåndsdefinering. Bakgrunnen for dette er tatt med tanke på idealet, som er informanten med den spesielle historien og informasjon, fremfor et representativt utvalgt intervjuobjekt (Jacobsen, 2005).

Hvordan få tilgang til informanter

Hvem som innehar styreverv og i hvilke selskap de har roller i styret, er offentlig tilgjengelig informasjon. Dette er lett tilgjengelig på internettsider som purehelp.no, proff.no eller brønnøysundregistrene(ravninfo.no). Disse verktøyene kan også benyttes for å sjekke knytningen et styremedlem har med andre personer og selskaper. Jeg ønsker derfor å benytte meg av disse verktøyene for å sile ut potensielle kandidater.

Min rekrutteringsmetode vil i hovedsak være snøballmetoden, siden jeg ikke personlig innehar noen styreverv, må jeg benytte meg av personer som andre anbefaler.

Jeg vil først sende et introduksjonsbrev til aktuelle kandidater, for å vekke interessen til informanten. Brevet vil være en kort beskrivelse av undersøkelsen med tidsestimat, samt mitt ønske om å observere et styremøte, før intervjuet finner sted. Det vil også være opplyst at jeg kommer til å ringe, for å avklare om de ønsker å delta. Informanten vil dessuten være bedre forberedt og hatt tid til å ta stilling til hvorvidt dette er noe de kunne tenke seg å delta i (Johannessen et. al. 2011)

Analyse av kvalitative data

Den kvalitative analysen har som mål å gjøre forskningen lett fattelig for leseren for å øke dens kunnskap om emnet forskningen gjelder, uten å gjennomgå underliggende data (Tjora, 2012).

Før man starter analysen må man gjennomgå rådata fra intervju, og transkriberte intervju.

Man søker å finne strukturer, mønstre, ved å sammenstille innsamlede data og danne sett med enkeltelementer. Man vil da lettere kunne sette disse opp mot problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål for lette komme til en konklusjon.

Den kvalitative metoden er har en kontinuerlig veksling mellom å fokusere på detaljer og helheten. Ofte kalt hermeneutisk metode. Denne analyseformen danner en spiral, hvor man veksler mellom å belyse enkelte deler og helheten. Likheter, ulikheter, frem og tilbake, for å se om de sammen skaper en ny forståelse.

Det er kort vei mellom planlegging, gjennomføring og analyse, dette er av de sterkeste sidene ved en kvalitativ tilnærming. Dette gjør det enkelt og raskt å ta et skritt tilbake og gjøre endringer i opplegget. Man kan altså tilpasse intervju i forhold til erfaringer.

Jeg kategoriserte dataene først per hånd, ut i fra knytningen i forskningsspørsmålene.

Jeg la så dataene inn i et dataorganiseringssystem(Nvivo).

Der jeg først igjen kategoriserte funnene med lignende funn, for så knytte de opp igjen mot problemstillingen, før de ble overordnet kategorisert med sin gruppering(intern/ ekstern).

Innholdsanalyse

Det finnes flere måter å gjennomføre en analyse på. Ut i fra min metode finner jeg denne metoden mest hensiktsmessig, med gruppekategorisering.

Her samler man data fra ulike intervjuer i kategorier med data som berører like/ulike tema eller fenomen (Jacobsen, 2005). For å gradere informasjonen, kan man tildele subkategoriene med en mer beskrivende tekst. Et minimumskrav for opprettelse av en kategori ble at den var relevant for minimum to undersøkelsesenheter.

Hvor mange kategorier man ønske å dele opp i, er vanskelig å forhånds definere. Dette må man se ut i fra diversiteten råmaterialet har og i startgruppen til analysen. Kategoriene bør være tilpasset oppgavens utgangspunkt(problemstilling) for å sørge for at de funn man finner vil kunne være av allmenn interesse.

I neste fase vil man se hvordan kategoriene sammenfatter. Det vil her være hensiktsmessig å lage modeller, for å finne ut hvordan fenomenene henger sammen.

For å begrunne og utdype dette bedre kan man lage tabeller med relasjoner mellom variabler. Her vil der være sentralt å benytte seg av direkte sitater, som er et sentralt aspekt i kvalitativ metode (Jacobsen, 2005). Her bør man understreke både generelle funn og avvik fra disse.

Opptak av intervju er i så måte alfa omega, for å få en ordrett gjengivelse av utsagn. Dette ble derfor videreført under transkriberingen.

Validitet og reliabilitet

Innenfor en possivistisk tradisjon er idealet nøytrale eller objektive observatører (Tjora, 2013, s. 203). For at en kvalitativ undersøkelse skal kunne være vellykket, må forskeren være engasjert. Dette vil kunne betraktes som støy i en kvantitativ undersøkelse, men i en kvalitativ undersøkelse anses dette å være en ressurs. Man er likevel være bevist sin posisjon, slik at dette ikke preger forskningsarbeidet (i hovedsak analysen).

For å styrke påliteligheten, ved å gi leseren en beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte under prosessen. Påliteligheten kan også forsterkes gjennom vektlegging av formålstjenlige kriterier ved evaluering, som peker på gyldigheten (Johannessen et.al., 2011).

Validitet knyttes til spørsmål hvorvidt mine funn, er svar på de spørsmål man har stilt og man har målt det man faktisk hadde til hensikt å måle (Tjora, 2013).

Intern gyldighet handler om at resultatene av undersøkelsen oppfattes som riktige. Her kommer begrepet intersubjektivitet inn, hvor det nærmeste man kommer sannheten, er at flere andre er enig forhold til hva som er korrekt beskrivelse (Jacobsen, 2005). Dette kan gjennomføres ved at man kontrollerer sin undersøkelse og konklusjon opp mot andres, eller ha en kritisk gjennomgang av egne resultat. Her kan man sjekke om respondentene kjenner seg igjen i funnene som presenteres.

Ekstern gyldighet tar for seg hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres.

I utgangspunktet mitt og for kvalitative metoder, er ikke hovedmålet å generalisere, men å forstå og utype begreper og fenomener (Jacobsen, 2005). Har man flere studier med ulik kontekst, men med samme resultater, kan man hevde at et fenomen er generaliserbart til en større gruppe (Jacobsen, 2005).

Etiske betraktninger

I utgangspunktet for forskningsetikken, har man tre grunnkrav til relasjonen mellom forsker og objekt. Disse består i informert samtykke, «privatlivets fred» og krav til å bli gjengitt korrekt.

Informert samtykke omhandler blant annet av frivillighet til å delta og mulighet til å når som helst trekke seg, samt gi tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens formål og ha forstått hva det faktisk innebærer å delta.

Krav til «privatlivets fred» innebærer en undersøkelsesfri sone, rundt objektet som person.

Man må tenke på hvor følsom den informasjonen man innhenter vil være for undersøkelsesobjektet og dens omgivelser i forhold til personlighet og personvernet.

Er det stor mulighet for indentifisering av informanter ut fra data, bør man vurdere tiltak for å anonymisere vedkommende, dersom dette er ønskelig. Det samme kan gjelde ovenfor firma og eventuelle bedriftshemmeligheter. Den ene bedriften ønsket ikke å bli nevnt med navn, men regnet med å bli igjen kjent. Dette hadde de ingen problemer med.

I løpet av intervjuene, kom flere informanter med bedriftsinterne forhold, som de ikke ønsket offentliggjort. Denne informasjonen er derfor ikke medtatt i denne oppgaven, selv om de kunne gitt oppgaven merverdi.

Empiriske funn/primærdata

Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra datainnsamlingen.

Først vil jeg presentere casebedriftene med deres historie og styrenes sammensetning, slik at leserne får en forståelsen av konteksten de er innsamlet i.

Jeg vil så presentere de empiriske funnene, sammenfattet i følgende fire kategorier med hensyn til egen og styrets rolle i perspektivene fra interne og eksterne styremedlemmer:

Styrets rolle, agentteori (eksternt perspektiv), ressurs basert tilnærming (internt perspektiv), sammensetning sett i lys av kapabiliteter og sosialt tilknytning.

Presentasjon av familiebedriftene og styrenes sammensetning.

Bilalliansen AS

Bilalliansen er et resultat av fusjonen mellom familiebedriftene, Krutå Bil AS og Bilhuset AS i 2002. På dette tidspunktet var de to, de største bilforhandlerne i Rana.

Familieene Hjorthen og Krutå eier 50% hver, gjennom sine holdingselskaper.

Bilhuset har sin historie tilbake til 1913 til opprettelsen av en sykkel og sportbutikk, som igjen startet bilsalg på 1930-tallet, de solgte hovedsakelig Opel og var eid av familien Hjorthen på fusjonstidspunktet.

Krutå Bil ble etablert i 1972 og har siden 1983 drevet med bilsalg, var forhandler av bilmerkene Mitsubishi og Subaru, og var eid av familien Krutå.

Som følge av fusjonen opprettet de selskapet Bilpluss Mo i Rana AS (Bilxtra), for å drive et merkeuavhengig bilverksted, samt salg av bildeler og –rekvisita. Dette for å tilby service tilknyttet deres bruktbilsalg og reparasjoner av eldre biler, til en lavere takst. Dette eies i dag i sin helhet av Bilalliansen.

Bilalliansen Eiendom AS (Eid av samme eierfamilier) bygde i 2014, et nytt signalbygg med felles kundemottak, bilutstilling, verksted og administrasjon.

I dag driver Bilalliansen nybilsalg av Opel, Mitsubishi og Subaru, samt driver autorisert bilverksted til de nevnte merkene i de samme lokalene.

Etter at tidligere daglig leder, Per Gunnar Hjorthen gikk av med pensjon høsten 2015, har Asgeirs sønn, Roger, overtatt som daglig leder. Per i dag er Asgeir bilselger i Bilalliansen,

mens ingen fra Hjorthen er involvert i den daglige driften.

Bilalliansen og Bilpluss sysselsetter per i dag totalt 40 ansatte og omsatte i 2014 for henholdsvis 110 og 17 millioner kroner.

Styret i Bilalliansen består i dag av 6 personer og 2 varamedlemmer, hvorav 3 er fra eierfamiliene, samt to eksterne representanter innvalgt av hver sin eierfamilie og en ekstern, styreformann:

1. Mann, daglig leder(møterett) og varamedlem, 2. generasjon og eier av 12% gjennom familiens holdingselskap.
2. Asgeir Krutå, ansatt i firmaet og, 1. generasjon og eier ca. 25% av aksjekapitalen, gjennom familiens holdingselskap. **Intern representant.**
3. Gunnar Moe, styrets leder, sittet i styret i 3år. **Ekstern Informant.**
4. Mann, ekstern styrerepresentant, valgt av en eierfamilie, sittet i styret i styret siden fusjonen i 2002 og før den tid i en av de fusjonerte selskapene.
5. Mann, 1. generasjon og eier av rundt 12 % av aksjene gjennom familiens holdingselskap.
6. Mann, eksternt styrerepresentant, valgt av en av eierfamiliene, sittet i styret siden fusjonen i 2002 og før den tid i en av de fusjonerte selskapene.

Anonym Bedrift

Bedriften driver med grossistvirksomhet og ble har sin historie tilbake til 50-tallet, av faren til nåværende daglig leder. I starten drev han med salg til kiosker og butikker, og i løpet av ti år hadde bedriften økt fra en mann, til fem ansatte og agentur på enkelt merkevarer. I tiden til 90-tallet økte bedriftens omsetning jevnt og trutt. Allerede på starten av 90-tallet var omsetningen økt til over 15 millioner kr, med dagligvarehandelen som primærkunder. Etter hvert valgte de å dreie salget mot storhusholdninger, og per i dag utgjør dette hovedtyngden av kundemassen.

Eierfamilien innehar per i dag majoriteten av aksjene i selskapet, gjennom sine holdingselskaper.

I dag har bedriften ca. 30 ansatte og omsetter de for flere hundre millioner, med et marked som dekker store deler av Nordland fylke.

Styret i bedriften består av totalt 6 personer; hvorav alle 4 eierne, et 3.generasjons familiemedlem og en ekstern, styreformann.

1. Mann, daglig leder og styremedlem, 2.generasjon og en av to hovedaksjonærer via holdingselskaper. **Intern informant.**
2. Mann, leder i bedriften, har en lav eierandel og vært i styret i 11år.
3. Dame, 3.generasjon og vært i styret i 11år.
4. Mann, 2. generasjon og en av hovedaksjonærene.
5. Mann, styreformann, 9år i styret. **Ekstern Informant.**
6. Mann, leder i bedriften, har en lav eierandel og vært i styret i 11år.

Øijord og Aanes Entreprenørforretning AS(Ø&A)

Øijord og Aanes Entreprenørforretning er et datterselskap av Øijord og Aanes AS, og driver et entreprenørfirma i Mo i Rana, noe de har gjort i over 60år og over 3 generasjoner.

Aksjene i Øijord og Aanes AS eies i sin helhet av familien Øijord/Øyjord.

Bedriften utfører typiske maskinentreprenøroppgaver i forbindelse med veibygging, oppbygging av boligtomter, nærings- og kommunale bygg, fjell- og tunellarbeid, flytting av masser og har eget dagbrudd i Øyjordsveien. De har også eget pukkverk/oppredningsverk, stasjonert inne på Mo Industripark. Deres hovedkontor og verksted er lokalisert på Gruben, Mo i Rana.

For øvrig operer selskapet og dets styre, uavhengig av morselskapet. Eneste tilknytning til morselskapet, er felles regnskapsadministrering.

Totalt består konsernet av rundt 200 ansatte, hvorav ca. 70 hører under entreprenørforretningen. Selskapet omsatte i 2014 for rundt 100 millioner og har sitt marked i Rana Kommune og omegn.

Styret i entreprenørforretningen består av totalt 5 medlemmer, hvorav 3 er fra eierfamilien, en representant fra de ansatte og en ekstern, styreformann:

1. Mann, daglig leder, 3.gererasjon og eier av 42% av aksjene i morselskapet, via sine «holdingselskaper».
2. Mann, fra eierfamilien, 2. generasjon og eier 10% av aksjene i morselskapet.
3. Mann, ansatterepresentant, 7år i styret og over 25år i bedriften.
4. Kent Ove Øijord, formann i bedriften, 3. generasjon og eier av 42% av aksjene i morselskapet, via sine «holdingselskap». **Intern informant.**
5. Sverre Sålem, styreformann, 9 år i styret. **Ekstern informant.**

Empiriske funn

Innledning

For å forstå styrets rolle og oppgaver, må man nesten kartlegge hvilke primæroppgaver

Styrets rolle

Eierrepresentanten i den anonyme bedriften, fremhever strategisk arbeid og kontroll som styrets kjerneoppgaver, da deres virksomhet er og har vært i en stabil situasjon over lang tid:

Altså, i et selskap som fungerer så godt som oss, så trenger ikke styret å styre så veldig mye.

(...)Nei, det er jo å passe på at ting går som de skal, og ikke minst ser retningen. Hvis det plutselig begynner å skjære seg litt, så kanskje jeg som daglig leder blir litt sånn; det går jo greit det her, fordi jeg sitter sånn i det. (...), han ser jo de store linjene, det er jo hans jobb.»

Den eksterne styrelederen støtter i all hovedsak eierens syn, men har en litt annen tilnærming, da han snakker om sin inntreden i virksomheten og initiering av mer struktur i organisasjonens arbeid:

«Få på plass en struktur(...) Jeg mener jo at det viktigste oppgaven til et styre er å tenke strategi.(...) Det er stor forskjell på den måten at nå har vi jo et aktivt styre og vi har jo fått på plass skikkelige regnskapsrutiner, budsjett rutiner også et HMS arbeid med fraværstatistikk. Og en veldig nitid kontroll med bedriftens situasjon til enhver tid.»

Bilalliansens Asgeir Krutå har en tilnærming til styrets oppgaver, som ligner veldig på eierrepresentanten i anonym bedrift, med strategiske beslutninger og finansiell kontroll:

«Vi diskuterer jo mest fremtidsrettet (...) og følger med resultater og sånne ting.(...)det er godt å ha noen som ser dette utenfra, det er lett å gå seg litt blind i en bedrift(...) Muligheter og trusler, så vi diskuterer jo mye det. (...) han Gunnar har et enormt nettverk i forhold til hva som skjer i Rana. Og følger med utviklingen i industrien»

Bilalliansens Gunnar Moe fremhever at dagens situasjon fordrer et aktivt styre, som følger opp og er en aktiv støtte til en fersk administrasjon og økonomistyring:

«I dette selskapet, vil det viktigste definitivt være å være en støtte til administrasjonen i selskapet. Det er ekstremt viktig.(...) En fersk administrasjon som overtar, etter gründerne som har drevet det her fra starten at, så kommer liksom generasjon to pluss en helt ny

økonomisjef inn i bildet(...)Du må ha stålkontroll på økonomi og daglig styring, for å tjene penger i bilbransjen. Og når du da har en liten administrasjon, da har du ikke råd til å ha den kompetansen store selskap har.»

Kent Ove fra Ø&A mener at styrets viktigste bidrag er å ha en ekstern diskusjonspartner, for å diskutere de ideer han og broren(Daglig leder) måtte ha, for å se om det er økonomisk forsvarlig.

Sekundært for å hjelpe de med å holde seg innenfor lovens rammer og sikre rett finansiering og god likviditet, da de er et firma med store investeringer i utstyr, per ansatt:

«De eksterne styrerepresentantene er mer diskusjonspartnere for å...ja for det første å hjelpe til at vi holder oss innenfor lovens rammer (...) Det er helt bevist gjort. For at det blir veldig nært når man kommer med ideer og ting man har lyst til.

(...) Så det er jo å passe på at det vi holder på med er innenfor vettuge økonomiske rammer(...) og passe på å ha finansiering og god likviditet.»

Sverre Stålem i Øijord & Aanes skisserer styrets viktigste oppgaver gjennom aksjeloven, altså sørge for god økonomisk kontroll og strategisk arbeid, ettersom bedriften er i en såpass stabil situasjon og har vært det over lang tid:

«Det er jo det samme i den her bedriften som i enhver annen bedrift, det er jo i henhold til aksjeloven kan du si. Så har jo styret en definert oppgave og definert ansvar nær sagt.

... i en bedrift som drives stabilt så er jo ikke styrets arbeid egentlig veldig omfattende. Da er det mer formalitetshensyn»

Agentteori

Agent teori legger til grunn at eierne ønsker full kontroll over selskapet, og informasjon på så høyt detaljnivå som mulig, for å sørge at selskapet drives etter eiernes ønsker.

I tradisjonell agent-prinsipal forhold, er eierrollene og typiske toppledelse/styret adskilt, derav overvåknings og kontrollbehovet.

I familiebedrifter, hvor aksjonærene er representert i både styret og daglig drift, er det ofte et noe annet perspektiv og dette knytter seg spesielt mot eiernes motiver for å ta inn eksterne styremedlemmer.

Det Eksterne styremedlemmet, i den anonyme bedriften opplyser at deres styre har mellom 4 og 5 styremøter i året og at det gjerne er faste agendaer, spesielt med tanke på årsresultater og budsjetter:

*«La oss si 4 eller 5 møter hvert år. Og da skal vi ha forskjellige oppgaver, til høsten skal vi...eksempelvis i september legger vi grunnlaget for budsjettet for neste år.
(...)Så vi har litt sånn faste temaer, som vi...pluss at vi har faste saker på hvert møte.»*

Sverre Stålem fra Ø&A skisserer en lignende møtestruktur, men med 4 styremøter i året.

«Vi har 4 styremøter i året.... Vi legger det opp etter en del ting som, når ting skal inn eller gjøres (...) senhøst budsjetter for neste år og vår/sommer er det forberedelser til årsoppgjør.»

Kent Ove Øijord hadde et sammenfallende inntrykk, som bedriftens styreformann:

«Ja et par runder på det, men vi kjør på så lenge bedriftene er ok og det fungerer og er greit, er det de 4 møtene i året som er obligatorisk.»

Gunnar Moe, fra Bilalliansen forteller på den andre siden at dette er det styret han har sittet i som har hyppigst møter og at strukturen er noe uregelmessig, grunnet eiernes tidsskjema:

«Normalt sett skal man opp i et ganske stort selskap, for å ha så mange styremøter (...) Vi vet at vi må ha generalforsamling i juni og et møte i desember og ha en 4-5-6 møter i tillegg, som blir litt tilfeldig (...)Det er ikke så lett, med folkene i det styret her som etterhvert er mye på reise, mange, og mye borte.»

Mens Bilalliansens Asgeir Krutå uttaler derimot at de i utgangspunktet har 5, faste møter hvert år:

«Vi har fast, 5 styremøter i året. Men selvfølgelig, hyppigheten avhenger jo av situasjonen.»

Videre forteller Anonym styreleder om hans inntreden, som den første eksterne styremedlemmet og hans tolkning av daglig leder/eiernes forventninger i den forbindelse og hans rolle på det tidspunktet.:

«Du kan si at når jeg kom inn i det der bildet, så var han vant med å ta fullt og helt og 150% ansvar for absolutt alt som skjedde i bedriften (...) og så måtte man begynne på en måte å "trene" han opp til at, nå må han delegere litt.»

I forbindelse eiernes motiv for at 3 i eierfamilien ønsker å sitte i styret, snakker Sverre Stålem fra Ø&A om eiernes kontrollbehov, men også hans betydning av hans rolle som en strukturerende faktor:

«Ja, det vil de helt klart, de ønsker kontroll i styret. Samtidig ønsker de at styret skal være profesjonelt (...) Så de vet at det er både nødvendig og ønskelig kan du, si både fra kunder og bankforbindelser at man har eksterne representanter i styret (...) slik at det ikke bare blir familiesammenkomst hver gang man har styremøte.»

Eierrepresentanten i styret har et tilsvarende syn på styrets kontrollfunksjon:

«Ja det er de overordnede tingene, det er jo det mye av styrearbeidet går ut på for vår del. Følge med bransjen og passe på økonomibiten (...) vi gjør opp regnskap for alle våre bedrifter hver måned(...)Så det er jo to generasjoner kan du si, gamlingen er jo grei å ha og har jo historien og fartstiden.»

Styreleder i anonym bedrift forteller om at han ønsker en til ekstern inn i styret:

«For nå er det litt for mye firmatungt, det vil si familietungt (...)jeg blir litt alene og skulle hatt en person til å se ting fra andre vinkler enn bare familien.»

Eierrepresentanten i anonym bedrift, forklarer at alle 4 direkte eierne og en arving sitter i styret og at dette var et bevist valg, men at planen var at styret skulle utjevnes på sikt, av eksterne representanter:

«I utgangspunktet så var det et bevisst valg, som en start, og så skulle vi etterhvert fase det ut, sånn at det kanskje ble annen hvert år. Men så har vi har jo ikke noe kostnader, altså vi har et lite honorar per møte, thats it. Så om noen kommer og bruker tiden sin, så er det greit. Men de har ikke ytret noe ønske om å gå ut, så det...»

(...) Og kanskje nettopp pga. vi har fått en styreformann, ekstern styreformann, så blir det kanskje mer uproblematisk.»

Bilalliansens styreformann forteller om eierkonstellasjonen for bedriften, hvor hver av eierfamiliene har 50% aksjekapital hver. I den forbindelse valgte de å ta inn sine representative styreformenn fra før fusjonen, i styret:

«Og så ville de ha hver sin ekstern inn, og da tok de med seg de to som (...) Det lå i overenskomstene i mellom partene, når de fusjonerte som selskap.»

Styret som en supplerende og komplementerende ressurs

Et styre er en samling av ressurser, som er innvalgt av eierne for å forvalte en bedrift på en best mulig måte, ut i fra bedriftens formål. Hvordan anvender og oppfatter de to grupperingen styret og enkeltindividers roller?

I styret til Øijord og Aanes, har begge respondentene et veldig direkte og samsvarende syn på styret, som et rent formalistisk styre som arbeider med bedriftsinterne investerings- og kontrolloppgaver. Først presenteres Sverres bemerkning, så Kent Oves:

«I styrearbeid er det nær sagt formaliteter man representere og være eiernes første verktøy, nær sagt i å sørge for en forsvarlig opptreden og forsvarlig drift av bedriften.»

«Ja vi har gjort det bevist(...)ansatt styreleder erfaring fra flere typer bransjer og som har opplevd mye, med stor erfaring. (...) ja for det første å hjelpe til at vi holder oss innenfor lovens rammer.»

I bilalliansen har intern og ekstern styremedlem også veldig lik tilnærming, som viser et mer aktivt bruk av styrets kapabiliteter både til bedriftsinternt, men også eksternt bruk av styrets ressurser:

«Sånn at vi har no... vi har jo veldig bredt spekter på kompetanse, og det er jo klart at det er de overordnede og strategier som blir diskutert(...)Og for oss som eiere og ledere, hvis man må ta noen avgjørelser som kanskje ikke er så populære, internt da, i forhold til

personell(...)Når vi var på jakt etter tomt, var de eksterne et viktig moment, og der hadde vi kjempebruk for styret(...) Ja, det er klart, ja alle de tre eksterne har mange kontakter.»

«Det er et styre med bred erfaring, som kan bistå, om ikke daglig drift, så i hvert fall være en moralsk og profesjonell støtte (...) det kan være helt ned på personalnivå (...) personal politikk har vært kanskje, det jeg har bidratt mest med, i tillegg til kommunikasjon. For 50/50 er ekstremt vanskelig eierposisjon (...) økonomisjefen eller daglig leder ber meg, stikke innom en tur for å løfteproblemstillinger»

Det utenforstående styremedlemmet i anonym bedrift forteller om styrets ressursanvendelse og behov som har oppstått:

«Jeg innså at økonomisiden var for svak, i forhold til de kravene vi begynte å stille for å ha kontroll og statistikker, og da ble det ansatt en ny økonomisjef (...) Da så vi i styret at vi hadde for liten kompetanse på økonomistyring og regnskap, og da fikk vi inn en ekstern, egen rolle, en økonomisjef»

Styreformannen peker videre til en tidligere referent i styret, og som hadde funksjoner som kan minne om en aktiv deltaker i styret, i tillegg forteller han om sitt bidrag gjennom kompetanse og erfaring om organisasjonsbygging:

«Det var han som skrev alle styrereferatene og var en sånn der akademiker. Han var ordensmannen i styret (...) så jeg har på en måte vært med å guide dem gjennom opptrapping og vekstfase (...) Det er også en del av jobben, å forsøke å gjøre bedriften mindre sårbar (...) Så vi har sett gjennom alle potensielle oppkjøpskandidater og vurdert dem og er på en måte klar, om muligheten skulle by seg.»

Det interne styremedlemmet nevner også økonomisjefen, og om han forbindelse til styrearbeidet, samt hans rolle som daglig leder og representasjon utad:

«Vi har jo en økonomisjef som er revisor (...) jeg skriver innkallingen og det er han som skriver referatene fra, fra møtene (...) ja så regner med at hvis vi gjør noe tull der, så får vi beskjed, og det gjør vi (...) Og i forhold til bank og sånt, så er det jeg som kjører, det er ikke styret, altså det er ikke han Sten Tore som stiller opp i en bank eller sånne ting.»

Styrets kapabiliteter og sosiale relasjoner

Både ekstern og internt styremedlem i anonym bedrift, kommer med utsagt som kan tyde på at styret er homogent, hovedsakelig basert på erfaringer og sosiale sfære og at dette er et bevist eiervalg:

Styreformann: *«Styret er firma- og familietungt, som fører til at jeg blir litt alene og kanskje skulle hatt en til person å spille på, for å se tingene, fra andre vinkler (...) Det har vært diskutert litt, om vi skal få inn en ny ekstern person, i forhold til han som gikk ut. Og om det skall være kunder, økonomer eller advokater»*

Eierfamilien: *«Og vi fire vi som er i drift, eller 3 som er i drift vi er ganske like altså. Eva, ho ser litt annerledes på ting, hun bor i Oslo og for det første er hun kvinne, så hun tenker annerledes. Men vi er kanskje litt for like, så vi har diskutert å få en til inn i styret, kanskje helst fra en annen bransje.(...) I utgangspunktet så var sammensetningen et bevisst valg, som en start. Men så har vi jo ikke noe kostnader, altså vi har et lite honorar per møte.»*

Eierrepresentanten uttaler videre at styremøtene preges av en uformell tone og hurtige avgjørelser:

«Vi er veldig avslappet, men vi har en innkalling på 10-15 punkter. Og akkurat når det gjelder innkalling, banking og underskrivning av protokoller, sak er sak. Men så blir det mye sludder imellom(...) Og de varer sjelden mer, enn en halvtime.»

Styreformann Moe fremhever de eksterne styrerepresentantenes kapabiliteter via det formelle og erfaringer. Og beskriver de som at de komplementerer med hverandre og derav styret som helhet som heterogent på papiret, med et fellestrekk som også Asgeir Krutå fremhever, deres genuine interesse for biler:

«Dette er et bredt sammensatt styre med en betydelig kompetanse på mange områder. Det er veldig rutinerte styrefolk (...) Jeg tror kanskje at sammensetningen er litt tilfeldig (...)det er uformelt også, i styremøtesammenheng, man går det man skal gjøre. Men det kan være ganske løst og romslig tone, og det er veldig viktig i sånne typer styrer, der administrasjonen er på et minimum. Og kanskje for at man er så bilinteressert alle sammen, så flyter det fort ut.»

Krutå kommer med nærmest samme skildring, men legger vekt på at de to eierne og de to dedikerte styremedlemmene er nært knyttet, etter mange års samarbeid:

«Det er akkurat det er jo vært et... et vennskapsforhold og med de (...) For det er klart at et styre, etter så mange år, blir jo litt husblind de og, vil jeg tro (...) Så vi er jo begynt å tenke på om tiden er inne, om vi skal bytte de ut, når jeg pensjonerer meg nå er det kanskje naturlig.»

I entreprenørforretningens styre, er Stålem og Øijord samstemte i sine svar som fremmer styret som heterogent sammensatt:

Øijord uttaler at styrets leder er den faktoren som gjør styret heterogent og forteller om familiens relasjon til styreformannen:

«Så er det jeg, broren min og faren min, vi er jo oppvokst i bedriften. Og så har vi en ekstern styreformann, som egentlig ikke er fra bygg og anleggsbransjen. Han har annen bakgrunn. Ansatte representanten vært 25 år i bedriften og 40år i anleggsbransjen og sånn sett er jo bakgrunnen veldig lik(...) Vi har hatt relasjoner over lang tid, i yrkessammenheng. Så det betyr jo at det er folk vi får til å omgås og være med. Så alle styrelederne vi har i driftsselskapene våre, har vi kjent lenge, før at vi engasjerte de.»

Lignende uttalelser kommer fra Stålem, men supplerer med at styrearbeidet preges av felles forståelse, på tross av ulike erfaringer og at han kjenner Øijord familien fra næringslivet, gjennom oppdrag via sitt konsulentselskap :

«Ja, jeg vil si at de komplementerer. Det er jo tre grupperinger på en måte, det er ansattrepresentanten, det er eierrepresentantene og så er det meg, men vi er veldig sånn homogen i arbeidsmåtene i styrearbeidet(..) Jeg har arbeidet for en del av de bedriftene, som eies av Ø&A AS, så de kjenner meg derfra.»

Drøfting/Analyse

Som vist i innledningen til denne oppgave og kapitlet om sekundærdata...

Dette kapitlet ønsker å gjennomføre en drøfting av de ulike funn i empirien, knyttet til de ulike casene og disses koherens med sekundærdata. Jeg vil så sammenligne de to ulike grupperingene og se om det er noen tydelige sammenfallende eller avvikende funn.

Styrets rolle

Styrets rolle er mange ganger i søkelyset, men fremmes som oftest gjennom å måle de ulike parametere for å forklare for eksempel bidrag til ytelse.

For å prøve å avdekke om styret og de ulike grupperingene har et internt eller eksternt perspektiv og fokus på styrets rolle, ble de spurt hva de anså å være styrets viktigste bidrag for sin virksomhet.

Generelt tyder funnene at de interne styremedlemmene hadde et tilnærmet likt syn på styrets viktigste oppgaver, som peker på kjerneoppgaver i agent-teorien, som strategi og resultatkontroll (Zahra og Pearce, 1989). I tillegg fremhever de viktigheten av å ha noen som ser ting fra et annet syn, enn eier- og bedriftsfamilien og kjennetegnene ved alle tre, er at de benytter den eksterne styreformannen aktivt i forhold til rådgivning til strategiske beslutninger (Hillman og Dalziel, 2003).

De eksterne syn på styrets viktigste bidrag var til forskjell fra de interne styremedlemmenes, ganske ulike. Både de imellom og i forhold til den interne, med unntak av informantene fra Ø & A som var rimelig samstemte med unntak av styreleders tilføyelse av styrets profesjonelle rolle som legitimerer ovenfor kunder og banker, som trolig er for å sikre goodwill (Huse, 2011). Deres samsvarende uttalelser, kan dog være et resultat av at de driver i en bransje med små svingninger og har hatt en veldig stabil drift over lang tid, med små svingninger.

Sett i lys av dette utsagnet, kan dette kanskje være en indikasjon på at styrelederne har et mer bevisst forhold til dagens situasjon, eller at situasjons og kontekstavhengige oppgaver ofte faller på de eksterne styremedlemmene, som innehar rollene som styreformenn.

Eller er dette igjen en indikator på ulike innfallsvinkler fra de to grupperingene? Kan det være at de interne styremedlemmene ser styrets viktigste rolle som synonymt med, eierfamiliens behov for råd og økonomisk kontroll over bedriften, mens de eksterne har et bredere og mer åpent perspektiv?

Agentteori

En annen variabel jeg la inn for å granske eiernes kontrollbehov, spurte jeg hvor ofte de har styremøter. Av de tre casene, uttalte to av de tre eksterne at de hadde flere styremøter i året, enn interne. Eller er det motsatt, at de interne oppga at de har færre styremøter, enn de eksterne.

For å kunne prøve å forklare psykologien i dette, kan man se til et tradisjonelt agent-prinsipalforhold. I et typisk agent-prinsipal forhold, er agenten daglig leder og prinsipalen eier. I en slik setting, vil det være naturlig at agenten sitter med en dypere innsikt og informasjon om den daglige driften, enn prinsipalen (Berle and Means, 1932; Fama and Jensen, 1983, Hillman and Dalziel, 2003). I alle de tre casene er uttrekket basert på at styremedlemmene også måtte være aktiv i den daglige driften. Med andre ord, da er det naturlig at de interne styremedlemmene innehar mer dybdeinformasjon og ser behovet for færre møter, da eierfamiliene i tillegg innehar daglig leder rollen i alle tre casebedriften, som ifølge aksjeloven har til ansvar å legge frem saker som skal opp til styremøtene, som igjen danner grunnlaget for styreleders innkalling.

Typisk for små og mellomstore familiebedrifter, er en høy grad av eierinvolvering på alle nivå, da de ofte er veldig detaljorientert. Og akkurat derfor betraktes styret som deres viktigste styringsverktøy (Voordeckers et.al., 2007).

Funnene kan antyde at gruppen med eiere har et todelt fokus, primært et internt perspektiv på styreledernes rolle, som rådgivere for eierne og dermed også styret. Sekundært et eksternt fokus på styrets rolle via kontroll av virksomhetens finansielle situasjon og resultat. Et resultat av disse to, som ofte omtales som en korrigerende faktor av informantene, altså styreleders bidrag til strategiske beslutninger, basert på ideene eierne har.

Funnene i forhold til de eksterne styremedlemmene kan antyde at de generelt har et mer internt fokus og perspektiv på styrets rolle, med unntak av resultatkontroll, som ikke er til å unngå i styrearbeidet.

I alle styrene, med unntak av et, har eierfamilien flertall i styret. I den ene bedriften der man ikke har dette, har de to majoritetseierne valgt inn hver sin representant til styret, noe som kan være en indikator på at disse har en rolle som agenter for eierfamiliene (Huse, 2011) og at

dette er for å sikre sine eierinteresser i styret og på vegne av sine respektive familier og verdiskapningen i selskapet (Huse, 2005)

Slike observasjoner kan man også se i de to andre bedriftene, hvor representanter fra eierfamiliene som har gått av med pensjon eller ikke er i driften, sitter i styret. Dette kan brygge på at de ønsker å følge med hvilken vei driften tar og går i de ønsket eller ønsker for fremtiden (Huse, 2011).

For å vise et eksempel fra anonym bedrift, der begge informantene omtaler tilførselen av et nytt styremedlem fra to ulike vinklinger, den første kommer fra ekstern informant *«Nå er det litt for mye firmatungt, det vil si familietungt (...) jeg blir litt alene og skulle hatt en person til å se ting fra andre vinkler enn bare familien.»*

Her sitter alle 4 eierne i styret, samt en direkte arving. Tre av eierne er også ansatte i den daglige ledelsen av bedriften, slik at de danner en form for bedriftsfamilie som kan ses som et tillegg aspekt i styret, i tillegg til eierfamilien (Huse, 2013).

Styreformannen knytter behovet for et nytt styremedlem til et behov, mens når det interne styremedlemmet omtaler det samme, fremgår det som noe han har mer distanse til og noe som ble sagt en gang i tiden og ikke like viktig å få gjennomført:

«I utgangspunktet så var det et bevisst valg at alle eierne var i styret, som en start, og så skulle vi etterhvert fase det ut, sånn at det kanskje ble annen hvert år. Men så har vi har jo ikke noe kostnader, altså vi har et lite honorar per møte, thats it. Så om noen kommer og bruker tiden sin, så er det greit. Men de har ikke ytret noe ønske om å gå ut, så det...»

Overnevnte eksempel kan vise litt av den typiske agent-prinsipal holdningen, hvor prinsipalen er den premissgivende og aktørens arbeidsklima er det underordnede.

Styret som en supplerende og komplementerende ressurs

Styrets sammensetning og samlede kompetanse, ofte kalt styrekapitalen, består av medlemmenes samlede sosiale og humane kapital ((Hillman og Dalziel, 2003).

Altså ser man styret primært fra et internt perspektiv, noe som kjennetegner aktive styrer (Pfeffer og Salancik, 1978). Et styre kan både supplere og komplementere hverandre og ledelsen, og brukes bedriftsinternt bruk og eksternt. I forhold til styrets kapabiliteter og anvendelsen av disse, svarer den interne og eksterne gruppen nært sammenfallende. Mye av dette tror jeg beror på at de er iøynefallende og det som de interne styremedlemmene, som nevnt i tidligere avsnitt, er der i form som en komplementerende ressurs, en som kan utfordre eierskapet og se ting fra et annet perspektiv, sett i lys av deres sosiale og humane kapital (Hillman og Dalziel, 2003).

Det eneste som kanskje kan skinne gjennom, er at de interne ser ut til å ha et mer bedriftsinternt syn på ressurser, mens styrelederne er mer åpne for at styret også er et verktøy mot omgivelsene. Som tidligere nevnt, kan dette tyde på at de interne er opptatte av enkeltsaker, i stedet for helheten. På tross av dette, viser de internes svar at de er bevisst på dette, noe rekrutteringen av styreformenn med bred kompetanse viser.

Enkelte funn, som i anonym bedrift, kan tyde på at de via ansettelse i administrasjon også har smyg innført et nytt styremedlem, uten stemmerett, men talerett i styret, for å komplementere og supplere styrets kunnskap (Pettigrew, 1992). En umiddelbar tanke, er at vedkommende har en spesifikk funksjon og at vedkommende også er med på å kontrollere denne, kan være uheldig.

Andre funn viser også at denne type biroller har vært integrert tidligere, noe faktisk begge sidene fremhever indirekte.

Styrets kapabiliteter og sosiale relasjoner

Felles for alle casene, med et unntak, har medlemmene sittet i styret i mer enn 5år, hvorav alle eierrepresentantene har sittet i over 10år.

Felles for funn knyttet til både de interne og eksterne, peker på at de er homogene med tanke på formell bakgrunn, alder, kjønn og interesser. Men ser man på funnene totalt sett, anser de fleste at styret samlet er homogent, da de eksterne styremedlemmene tilfører andre verdier og holdninger i form av sine mangfoldige bakgrunner, styre og organisasjonsspesifikke kompetanse og nettverksfunksjoner. Empirien viser også at selv om de interne og eksterne har sitte i styrer i mange år, så er deres sosiale relasjon nesten utelukkende relatert til næringsvirksomhet, noe som tyder på at styrene totalt sett kan være heterogene (Huse, 2011). Et annet funn, er at beslutningskulturen derimot kan virke veldig uformell og at de er homogene i forståelsen av saker, da informantene melder om korte møter og digresjoner underveis, basert på felles fag og fritidsinteresser (Huse, 2011).

Konklusjon

De ulike temaene i problemstillingen er nå belyst gjennom drøftingen av de ulike temaene.

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene:

Når det kommer til konteksten familiebedrifter, er det klart at man har mange roller og at disse er tett sammensatt i små og mellomstore bedrifter. Oppgavens peker mot at familie og de bedriftsinterne medlemmene er en sosial gruppering.

Mine funn antyder videre at de interne informantene hadde en noe annen tilnærming til styrets rolle, enn de eksterne. Dette er for så vidt naturlig, men de interne har en til tider en snevrere oppfatning til styrets rolle, enn de eksterne informantene.

Litteraturliste

Berle, Adolf A., and C. Gardiner. "Means, 1932," *The modern corporation and private property* (1968): 204-5.

Corbetta, Guido, and Salvatore Tomaselli, 1996, "Boards of directors in Italian family businesses." *Family Business Review* 9.4 (1996): 403-421.

Cornforth, Chris, ed, 2003, *The governance of public and non-profit organizations*. Routledge.

Forbes, Daniel P., and Frances J. Milliken, 1999, "Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups." *Academy of management review* 24.3 (1999): 489-505.

Hermalin, Benjamin E., and Michael S. Weisbach, 1991, "The effects of board composition and direct incentives on firm performance." *Financial management* (1991): 101-112.

Huse, Morten. "Distansert nærhet: en studie om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse for faktisk styreatferd." (1994).

Huse, Morten., 2005, "Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance." *British Journal of Management* 16.s1 (2005): S65-S79.

Huse, Morten., 2013, "Styreutvikling, styreevalueringer og verdiskaping: utfordringer fra virksomheter med ulik eierskap og selskapsform." (2013).

Kosnik, R. D., 1990, Effects of board demography and directors' incentives on corporate greenmail decisions. *Academy of Management journal*, 33(1), 129-150.

Kreutzer, Karin, and Claus Jacobs, 2011, "Balancing control and coaching in CSO governance. A paradox perspective on board behavior." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22.4 (2011): 613-638.

Pettigrew, Andrew M., 1992, "On studying managerial elites." *Strategic management journal* 13.S2 (1992): 163-182.

Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik, 1978, "The external control of organizations: A resource dependence approach." NY: *Harper and Row Publishers* (1978).

Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms*. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156.